إدارة الأغـذية والمشـروبات

إيهاب فتحى عبد العزيز

إدارة الأغذية والمشروبات

إعداد

إيهاب فتحي عبد العزيز

الطبعة الأولي

٢٠٠٧

بطاقة فهرسة

فهرسة أثناء النشر إعداد الهيئة العامة لدار الكتب المصرية

إدارة الشئون الفنية

عبد العزيز ، إيهاب فتحي

إدارة الأغذية والمشروبات / إيهاب فتحي عبد العزيز . ـ ط ١ . ـ

الإسكندرية : مركز المهارات الفندقية ، ٢٠٠٧ .

١٤٧ص ، ٢٣ سم

١ ـ الفنادق ـ تنظيم وإدارة

أ ـ العنوان

٦٤٢,٠٢

رقم الإيداع بدار الكتب المصرية

١٩٨١٧ / ٢٠٠٧

إدارة الأغذية والمشروبات

إعداد

إيهاب فتحي عبد العزيز .

كتابة كمبيوتر / أسلام فؤاد .

الناشر

مركز المهارات الفندقية

٣٧ شارع أبراهيم راجي – بولكلي – الإسكندرية

تليفون ٥٤٣٦٤٠٧ / ٠٣

موبايل ٠١٠٥٠٤٧٤٦٩

الطباعة

دار اليسر للطباعة ٠١٢٤٦٠٧٦٩٥

الطبعة الأولى

٢٠٠٧

بسم الله الرحمن الرحيم

وما أوتيتم من العلم إلا قليلا

صدق الله العظيم

سورة الإسراء الآية ٨٥

مقدمة

لقد تطور معدل الأداء الفندقي في السنوات الأخيرة تطــورا ملحوظا . يرجع الفضل في ذلك إلي التخطيط السليم والمتابعة الدقيقة من كافة الجهات المهتمة بالنشاط الفندقي سواء كانــت هذه جهات خاصة أو حكومية ، وأصــبح الشــغل الشــاغل لمختلف الإدارات الفندقية هو تلك الطريقة التي من خلالهــا يمكن تحقيق أعلي معدل دخل مع تقليل النفقات . كل ذلك مع الاحتفاظ بأعلى مستوي من الأداء . إنها معادله لــيس مــن المستحيل تحقيقها ولكن يعتبر تنفيذها علي درجة كبيرة مــن الصعوبة ، ولتحقيقها نحتاج إلي الكثير من عمليات التخطــيط المختلفة . الأمر الذي يحتاج إلي إدارة قوية ومدركــة لكــل نواحي التطور .

وكان الفندق في بداية الأمر يعتمد علي خدمة الإيواء فقــط . بعدها أعتمد علي خدمتي الإيواء ، والأغذية والمشــروبات . أما الآن فلم يعد الفندق يقتصر علي تلك الخدمتين فقــط بــل أصبح مركزا اجتماعيا وثقافيا يقدم الكثير من الخدمات فــي المجالات التجارية والزراعية ، والصناعية كإقامة المعارض والمؤتمرات المختلفة ومراكز خدمة رجال الأعمال . الأمــر

الذي جعل هناك ضرورة من الاهتمام بتقديم أعلي مستوي من الخدمات المختلفة للحفاظ علي الجودة الفندقية .

وفي هذا الكتاب أتشرف بأن أستعرض معكم واحدة من الإدارات الفندقية الهامة وهي إدارة الأغذية والمشروبات . راجيا من الله أن أكون قد قدمت لكم صورة موجزة وافية عن العمل بتلك الإدارة ، وفي النهاية احمد الله سبحانه وتعالى على أنه أنعم علي بإتمام هذا العمل ، ولما كان الكمال لله رب العالمين ، فما هذا العمل إلا عمل إنساني محدود لا ولن يخلوا من بعض الأخطاء والهفوات ، وإنها ما كانت عن عمد أو إهمال أو تقصير . حسبي أنني بذلت كل ما أملك من جهد وطاقة كي أقدم شيئآ ولو ضئيلا يمكن أن يساهم في طريق العلم والمعرفة .

وأتقدم بخالص الشكر والتحية والتقدير إلى كل من سبقوني بإعداد كتب وإصدارات في هذا المجال أفادتني كثيرا وكانت لي مراجع هامة في إعداد ذلك الكتاب ، فكل ما توصلت إليه من حقائق ونتائج لم يتم من فراغ إنما هو حصيلة جهد كبير لعلماء وباحثين ومفكرين سالفين ومعاصرين تراكم جهدهم على مر السنين وتضاعف إنتاجهم العلمي مع الأيام حتى

أصبحت حصيلة أعمالهم منارا هاديا لنـــا ، نقتـــبس منهـــا ، ونستفيد بها ، ونحاول أن نضيف عليها ، ونطور فيهـــا مـــا وسعنا ذلك .

وكان هدفي أن ابدأ من حيث انتهوا ، وأن أستعين بما جنوا ، وأن أستفيد مما أثبتوا ، وأن أراجع ما قدموا ، على أمل تكملة المسيرة الطويلة في مضمار العلم وعلى نفس الدرب .

وأرجو التماس العذر إذا كان هناك تقصير في ذكر أي مرجع فإن حدث ذلك فهو عن غير عمد أنما سهو أو خطأ .

وإن كان هناك قصور في تناول أي جزء من أجـــزاء هـــذا العمل فأسأل الله المغفرة لأن فوق كل ذي علم عليم ، علـــى أنني سوف أعالج أوجه القصور إن وجدت إن شاء الله فـــي الطبعات التالية .

بسم الله الرحمن الرحيم

" ربنا لا تؤاخذنا إن نسينا أو أخطأنا[١] "

صدق الله العظيم

إيهاب فتحي

---

[١] سورة البقرة . الآية ٢٨٦ .

الفصل الأول
الإدارة

طبيعة الإدارة

الإدارة هي عملية قيادة تنظيمية ضرورية للعمل الناجح أهدافها الرئيسية التنسيق واستخدام الموارد علي جميع مستويات القيادة ، وعلي سبيل المثال فان المدير الناجح يقوم بقيادة مجموعة عمل من الخبراء والفنيين وكلا منهم يعتبر مديرا لمجموعة أخري من المرؤوسين ..

ويمكن تعريف الإدارة علي أنها : **"مجموعة من الأنشطة تؤدي إلي الاستخدام الفعال والكفء للموارد المتاحة ، وذلك لإنجاز هدف أو عدة أهداف."**

وهناك من عرف الإدارة بأنها : **"تشاط إنساني مرتب ومستمر يقوم به بعض الأفراد ممن لهم قدرات خاصة تمكنهم من تحقيق الأهداف باستخدام الموارد البشرية والمادية."**

وهناك من العلماء من يري بأن الإدارة هي من صنع المدنية الحديثة التي أدت سرعة إيقاعها إلي ضرورة وجود الإدارة بما فيها من تنظيم وتخطيط وما إلي ذلك من عمليات إدارية أخري .

علي النقيض من ذلك فقد يري البعض الآخر بأن الإدارة كانت موجودة في الأمم السابقة ، ولعل ما ذكره الدكتور جلال إبراهيم العبد في كتابيه " الإدارة – إدارة الأعمال." أبلغ دليل علي ذلك . حيث وضع بعض الأمثلة علي وجود الإدارة منذ قديم الزمان مثل :

١. **سفينة نوح عليه السلام** : فقيام سيدنا نوح بتنظيم المؤمنين وتقسيمهم إلي مجموعات لتجميع الأخشاب، وشقها، وصناعة السفينة . هو دليل عملي علي وجود إدارة للعمل .

٢. **يوسف عليه السلام وسنوات المجاعة** : عندما فسر سيدنا يوسف رؤيا الملك بأن مصر سوف تمر بسبع سنوات "عجاف" ، وعندما ولي علي خزائن مصر قام بتخزين المحاصيل إلا قليلا مما يأكله الناس ، وقام بتنظيم صرف المخزون . الأمر الذي يدل علي وجود إدارة للموارد .

٣. **محمد عليه الصلاة والسلام ومعركة الخندق** : عندما هم الكفار والمشركين علي مهاجمة المسلمين في المدينة . اشار عليهم رسول الله صلي الله عليه وسلم

بمهاجمة الكفار . إلا أن بعض الصحابة أشار عليه بحفر خندق حول المدينة لحمايتها وتمكين المسلمين من أعدائهم . الأمر الذي يدل وجود الإدارة .

وأنني أتفق في الرأي علي أن الإدارة موجودة منذ قدم التاريخ وليست من صنع المدنية الحديثة . فقد يقول البعض أن الأمثلة السابقة حول الأنبياء والرسل لا تعطي الدلالة القوية علي وجود الإدارة نظراً لأنهم كانوا يعملون بوحي من الله .
هنا أستطيع القول أن التقدم المستمر في الحركة الإنسانية لا يمكن أن يكون قد وصل إلينا بطريقة عشوائية غير مدروسة ولعل دليلي علي ذلك هو كيف يمكن أن يتم بناء أهرامات الجيزة الشامخة التي تعد واحدة من عجائب العالم القديم والحديث دون وجود تخطيط أو تنظيم أو توجيه أو رقابة علي عمليات البناء . تلك النقاط التي هي وظائف الإدارة الحالية . الأمر الذي يدل علي وجود الإدارة بما فيها من علم . مع ذلك لا يستطيع أحد أن ينكر الدور الكبير الذي لعبه العصر الحديث في تطور المفهوم الإداري . فقد مر الفكر الإداري بالعديد من المراحل المختلفة علي مر العصور شهدت تطوراً

كبيرا في مفاهيم وأساليب إدارة المنشـــآت ، وإدارة الأفـــراد والجماعات في العمل ، وكان الهدف وراء هذا التطور الكبير تحقيق أهداف المنشأة أو علي الأقل تحقيق أفضل مستوي من الأهداف يمكن الوصول إليه .

الوظائف الإدارية :

لقد تبلورت نظرة علماء الإدارة نحو العملية الإدارية بأن لها أربعة وظائف رئيسية هي :

١. التخطيط .

٢. التنظيم .

٣. التوجيه .

٤. الرقابة .

فمن خلال الوظائف السابقة تستطيع الإدارة أن تقوم بأعمالها علي الوجه الأكمل ، وفيما يلي أتعرض لكل وظيفة من الوظائف الإدارية بشيء من الشرح المبسط لتعريف القارئ بها . دون الخوض في دراسة مستفيضة عنها .

١ – التخطيط :

يقصد بالتخطيط تحديد وجهة المنظمة في المستقبل . حيث تبدأ العملية الإدارية في الغالب بالتخطيط الذي يقوم بوضع أهداف المنشأة ، ومجموعة السياسات وبرامج العمل والجداول الزمنية اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة . وبدون التخطيط لا

يمكن للإدارة القيام بوظائفها لأن الأعمال بها سوف تكون عشوائية غير مخططة .

من هنا فإن التخطيط في أبسط تعبير له هو عملية ذهنية تسبق كافة العمليات الإدارية للتنبؤ بمستقبل التشغيل عن طريق تحديد مجموعة من الأهداف قصيرة وطوية الأجل ، والتصرفات والوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

ومن خلال التخطيط يتم وضع خطة عامة للعمل من قبل الإدارة العليا . تلك الخطط التي تتحول إلي مجموعة من الخطط الفرعية التي تتولي صياغتها الإدارات الفرعية . فعلي سبيل المثال : يقوم مدير الإنتاج بالتخطيط العام لإدارته بتحديد أرقام المبيعات طبقا للموارد المتاحة من آلات وأفراد، أما رئيس قسم الصيانة فقد يخطط لطرق صيانة المعدات وتوقيتها لضمان سير العمل بكفاءة بهدف تحقيق الخطة العامة، في حين أن مشرف الوردية قد يهتم بالتخطيط الخاص بورديته فقط من حيث توزيع الأفراد وحجم الإنتاج المتوقع تحقيقه . من هنا يتضح لنا أن عملية التخطيط هي عملية تكاملية تتم علي مختلف المستويات الإدارية بالمنشأة تهدف جميعها إلي تحقيق خطة العمل المحددة من قبل الإدارة العليا.

وفي إدارة الأغذية والمشروبات تهدف عملية التخطيط إلــي تحقيق مجموعة من الأهداف المختلفة مثل :

١. زيادة ربح المنشأة .
٢. خفض التكاليف المباشرة وغير المباشرة مع الاحتفاظ بأعلى مستوي من الجودة .
٣. نمو المنشاة وفتح مراكز جديدة للمبيعات .
٤. ضمان استمرارية العمل والمنافسة القوية بالسوق .
٥. تنشيط المبيعات .
٦. رفع مستوي الخدمة طريق التدريب .

٢ – التنظيم :

التنظيم هي الوظيفة الثانية من الوظائف الإدارية وهي تلازم عملية التخطيط وتعادلها في الأهمية فالتخطيط والتنظيم همـــا عمليتان رئيسيتان تكملان بعضهما البعض فليس هناك تخطيط سليم دون أن يتم له تنظيم محكم ، ولا يوجد تنظيم لعملية غير مخططة . فالتنظيم هو وظيفة تنطوي علي تحديـــد الأنشـــطة المطلوب إنجازها لتحقيق الأهداف ، وتحديد الأفـــراد الـــذين سيقومون بتنفيذ هذه الأنشطة ، كذلك بناء الهيكـــل الـــوظيفي بناءا علي ذلك .

وبعبارة مبسطة أستطيع القول أن عملية التنظـــيم هـــي تلـــك العملية التي تحدد أعمال كل قسم من أقسام المنشأة ، كما أنها تحدد العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين في هذا القسم .

وتتم عملية التنظيم من خلال خمس خطوات متتابعة هي :

١. فهم أهداف وخطط المنشأة .
٢. تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف .
٣. تقسيم الأنشطة الرئيسية إلي مهام فرعية .
٤. تخصيص الموارد المادية والبشرية لتحقيق المهام .
٥. تقييم النتائج .

٣ – التوجيه :

التوجيه هو وظيفة إرشادية تستهدف حسن أداء القوي العاملة لأعمالها عن طريق إتباعهم الأسلوب الأمثل الواجب تطبيقه . أي أن التوجيه هو تلك العملية التي من خلالها يتم إرشاد العاملين عن كيفية تنفيذ الأعمال بدقة . بغرض تحويل الأهداف المخططة إلي نتائج فعلية ملموسة .

٤ – الرقابة :

تعد العملية الرقابية واحدة من الوظائف الإدارية في المنشآت المختلفة سواء الصناعية أو التجارية أو الخدمية . فالرقابة في معناها العام أو الخاص لا تعني وضع الأقفال أو المتاريس علي الأبواب لضمان عدم الاستيلاء علي أموال وممتلكات الفندق ، ولكنها تعني وضع مجموعة من الخطط والإجراءات المختلفة التي تضمن للمنشأة أفضل طريقة للتشغيل دون وجود تجاوزات في العمل .

إن كلمة رقابة مشتقة من التعبير الفرنسي Contre-role أي "الدور المضاد" ، وهو ذلك الدور الذي من صحة وصدق الدور الأصلي ومدي مطابقته للواقع . كما أنها تعني في اللغة

العربية العديد من المصطلحات كالمتابعة ، التدقيق ، الجـــرد والتفتيش .

ومن خلال هذا المعني نستطيع أن نستنتج أن الرقابـــة هـــي عملية متابعة وتدقيق للتأكد من صحة الأعمـــال التـــي يـــتم تنفيذها، وللرقابة العديد من المفاهيم المختلفة وعلـــي ســـبيل المثال وليس الحصر نجد أن هنري فايول قد عرف الرقابـــة علي أنها " التحقق من أن كل شـــيء يســـير وفقـــا للخطـــط الموضوعة ، والتعليمات الصـــادرة ، والمبـــادئ المقـــررة . وتهدف للكشف عن أوجه ونقط الضعف والخطأ لتصـــحيحها ومنع تكرار حدوثها ، وهي تمارس علي كل شيء الأشـــياء والأفراد والأفعال " .

ويمكن تشبيه عملية الرقابة في أنها تشـــبه "دفـــة" الســـفينة . فبدون الدفة يظل قائد السفينة قادرا علي تحريكها ، ولكنه لن يستطيع توجيهها إلي الاتجاه الصحيح ، ومن الممكن أن تكون تتحرك حول نفسها دون وصولها للاتجاه الصحيح .

وهناك العديد من الأسباب المختلفة التي تدعو المنشـــأة إلـــي وضع نظام للرقابة ومن هذه الأسباب :

١. أن نظام العمل يتغير بشكل سريع وبصورة متلاحقة مما يدعو إلي وجود نظام فعال يعمل علي مراقبة التغيرات الحادثة في العمل ، ومدي توافقها مع السياسة العامة للمنشأة .

٢. يعتبر العمل داخل المنشآت الفندقية من الأعمال المعقدة والتي يتشابك فيها العديد من الأقسام المختلفة . كما أن الأعمال المتشعبة ، وكبر حجم المنشأة يدعو إلي وجود نظام رقابي يعمل علي ضمان جودة التشغيل وفقا للخطط المحددة والجودة المطلوبة .

٣. تعتبر الرقابة هي الوسيلة الأفضل في اكتشاف الأخطاء الموجودة والعمل علي اتخاذ الإجراءات التصحيحية لها لضمان استمرارية التشغيل بكفاءة .

٤. اعتماد الأغذية والمشروبات علي العامل الإنساني في العديد من مراحل العمل الأمر الذي يعطي فرصة لوجود أخطاء .

أنظمة الإدارة

هناك العديد من الأنظمة المختلفة لإدارة المنشـآت المختلفـة بصفة عامة ، والمنشآت الفندقية بصفة خاصة ، وتتلخص هذه الطرق فيما يلي :

١. عقود الإدارة .
٢. عقود الامتياز .
٣. عقود الإيجار بمبلغ ثابت .
٤. عقود الإيجار بالنسبة .

١ - عقود الإدارة .

هو عقد يتم تحريره بين مالك المنشاة الفندقيـة وأي شـركة إدارة فندقية متخصصـة مثـل : هيلتـون - شـيراتون - انتركونتيننتال .... أوغيرها . وبموجب تحرير هذا العقـد لا يكون للمالك أي حق في ممارسة أي سلطات إدارية داخل الفندق . حيث يكون حق الإدارة للشركة فقط دون غيرهـا ، وتحصل شركة الإدارة في هذا الحال علي نسبه من إجمـالي الدخل العام أو نسبة من صافي الربح طبقا لنص العقد بـين الطرفين ، وتلتزم شركة الإدارة بتـدريب العـاملين وكافـة

الأمور الفنية والإدارية . كما أنها تكون هي المسـئولة عـن عملية تأثيث الفندق .

٢ - عقود الامتياز .

بموجب هذا العقد يحمل الفندق اسم إحدي المؤسسات الفندقية العالمية وذلك في مقابل مبلغ مالي يقوم مالك الفنـدق بدفعـه سنويا أو نسبة من الأرباح . طبقا لنوع الأتفاق بين الطرفين. ولا يتم منح حق الامتياز إلا إذا التزم المالك بجميع الأتزامات التي تحددها المؤسسة صاحبة الاسـم سـواء كانـت تلـك الالتزامات مالية أو تتعلق بمعايير التأثيث والديكورات ومـا غير ذلك من الشروط المختلفة التي تحددها المؤسسة .

وللشركة صاحبة الامتياز الحق الكامل في التفتيش علي الفندق في أي وقت تراه مناسب لتأكد من أن سير العمل بالفندق يتم طبقا لسياسة الشركة الأم .

وفي هذا النظام يكون للمالك حرية كبيرة فـي إدارة الفنـدق بشرط ألا تكون طريقة إدارته تتعارض مع السياسة الإدارية العامة للشركة صاحبة الأمتياز .

٣ - عقود الإيجار بمبلغ ثابت .

هي تلك العقود التي ابرامها بين مالك الفندق وجهـــة أخـــرى ترغب في تشغيل الفندق . بموجب هذا العقد يحصل المالــك علي قيمة إيجارية ثابتة تدفع له بصورة شهريا أو سنويا طبقا للاتفاق بين الطرفين مع تحمل المستأجر لكافــة المصـــاريف الأخرى للتشغيل . وفي هذا العقد لا يكون للمالك أي حق في التدخل في شئون إدارة الفندق .

٤ - عقود الإيجار بالنسبة .

بموجب هذا العقد يقوم المالك بتسليم الفندق بالكامل بعد تأثيثه إلي شركة إدارة ، وتقوم الشركة بإدارة الفندق مقابل نسبة من صافي الربح .

الفصل الثاني

إدارة الأغذية والمشروبات

الأغذية والمشروبات

تعتبر الأغذية والمشروبات بالمنشآت المختلفة واحدة من الأعمال التي لها طبيعة خاصة . ذلك لأن العمل فيها هو عمل متشعب يشمل العديد من الأعمال المختلفة التي لابد من أن تتم بصورة جيدة ومحكمة كي يصل العمل في الأغذية والمشروبات إلي النتيجة المراد تحقيقها ، وخطوات نجاح العمل بالأغذية والمشروبات يحتاج إلي العديد من المهارات الفنية والإدارية المختلفة . التي لابد أن تتم بشكل متكامل . تلك الخطوات التي تتكون من :

١. إدارة ناجحة .
٢. جودة الخامات .
٣. الإنتاج والتصنيع الجيد .
٤. الخدمة الراقية .
٥. الجو المحيط .
٦. إرضاء العميل .

فنحن نري العديد من المطاعم التي قد يتوافر بها عنصر أو أثنين من العناصر السابقة لكنها لا تستطيع تحقيق ما تربو إليه من نجاح . ذلك الأمر يعود إلي أن المنشأة الناجحة في العمل

بالأغذية والمشروبات هي تلك المنشأة التي يكون لديها القدرة علي النجاح في تجميع وتفعيل دور كافة العناصر السابقة .

١ - إدارة ناجحة .

تعتبر العملية الإدارية من العمليات الهامة في إدارة الأغذيــة والمشروبات . فوجود إدارة قوية علي علم بكافــة عمليــات التشغيل هو أحد العوامل المؤثرة علي نجاح العمل بشرط أن تكون القوي الإدارية لإدارة الأغذية والمشروبات يتوافر فيها ثلاثة عناصر رئيسية هي :

١. **المعرفة** : بكافة عمليات التشغيل الأساسية والفرعيــة الخاصة بإدارة الأغذية والمشروبات .
٢. **التنظيم** : فالعمل في إدارة الأغذية والمشروبات يــتم بشكل في خطوات متتابعة ، والتنظيم فــي خطــوات العمل يجعله يتم بصورة أفضل .
٣. **التحكم في التكلفة** : يعتبر عامل التكلفــة هــو أكثــر العوامل التي تؤثر علي إدارة الأغذيــة والمشــروبات فزيادة التكلفة مع ثبات أسعار البيع يؤدي إلــي فقــد المنشأة العديد من الأرباح ، والعكس صحيح ، الأمــر

الذي يدعو إلي تعامل مدير الأغذية والمشروبات مع هذا العنصر بالكثير من الدقة لمحاولة خفض أكبر قدر ممكن من التكلفة ، وأكثر التكاليف التي تؤثر علي إدارة الأغذية والمشروبات هي :

- تكلفة المواد الأولية .
- تكلفة الأيدي العاملة .

٢ - جودة الخامات .

إن جودة المواد الأولية المستخدمة في إعداد أصناف قائمة الطعام تؤثر بشكل كبير علي جودة المنتج النهائي المقدم للعميل . فكلما كانت المواد الأولية المستخدمة علي درجة عالية من الجودة أدي ذلك إلي ضمان الجودة النهائية للمنتج . ذلك في وجودة المهارة الفنية في الإنتاج . لذا فعلي مدير الأغذية والمشروبات أن يعمل علي وضع مواصفات قياسية للمواد الأولية التي يتم استخدامها . مع الحفاظ علي أعلي مستوي رقابي ممكن في خطوات تداول هذه المواد أثناء الاستلام ، التخزين . لذلك بغرض التأكد من أن المادة الأولية التي تصل لي مرحلة التصنيع لها أفضل المواصفات .

٣ - الإنتاج والتصنيع الجيد .

عملية الإنتاج والتصنيع هي العملية الأخيرة التي تـتم علـي المواد الأولية قبل وصول المنتج النهائي إلي العميل . لذا فهي المرحلة التي يجب أن تتم بصورة محكمة لضـمان وصـول المنتج النهائي بمواصفات جيدة . تلك العملية لا تحتاج إلـي الطهاه علي درجة عالية من المهارة . لكنها تحتاج إي طاهي علي درجة مهارة مناسبة يستطيع التعامل مع المواد الأوليـة من خلال مجموعة من القواعد المخططـة مسـبقا ، وطبقـا لوصفة نمطية سبق إعدادها Standard Recipes .

٤ - الخدمة الراقية .

العميل الموجود بالمطعم لا يلاحظ الجهد الكبير الذي يتم بذله لتقديم المنتج له . لكنه يلحظ فقط الخدمـة التـي يقـوم بهـا المضيفون . هذا الأمر هو اذي يترك لدي العميـل النطبـاع الأول عن المنشأة . الأمر الذي يدعو إلي القيام بخدمة العميل بشكل راقي كي يمكن أن نصل به إلـي مرحلـة الرضـا . والخدمة ليست فقط هي عملية أستقبال العميل لكنهـا كـذلك تحتوي علي العديد العوامل التي تجعل المنتج النهائي يصـل

إلي العميل طبقا لما هو مخطط له . فالتقديم السريع للمنتجات مع الحفاظ علي درجة الحرارة المطلوبة يؤثر علي جودة المنتج النهائي بشكل كبير .

٥ - الجو المحيط .

الجو المحيط بالعميل داخل المطعم هو البيئة التي تتكون من مجموعة الأشياء المادية والحسية التي لها القدرة الكبيرة علي التأثير في نفوس العملاء . فالآثاث ، الضوضاء علي سبيل المثال تترك إنطباع لدي العميل إما بالرضا عن المكان أو النفور منه . الأمر الذي تتأثر به المنشأة بشكل كبير علي المدى البعيد .

٦ - إرضاء العميل .

إرضاء العملاء هي الغاية التي تسعي المنشأت المختلفة للأغذية والمشروبات في الوصول إليها . ورضاء العميل لا يأتي عن طريق السعر المنخفض . بل من الممكن أن تقدم المنتجات بالجودة العالية وبخدمة راقية ويكون سعرها مرتفع ونحصل علي إرضاء العملاء . من هنا يتضح أن محصلة النقاط الخمس السابقة تؤدي إلي إرضاء العملاء .

أسس التنظيم في إدارة الأغذية والمشروبات

إن العمل الناجح هو ذلك العمل الذي يتم بشكل منظم في كل خطوة من خطواته ، والعمل بإدارة الأغذية والمشروبات يحتاج إلي تنظيم مهام ومسئوليات العاملين بتلك الإدارة وهو ما يسمي بالتوصيف الوظيفي للعاملين ، وقبل التعرض إلي موضوع التوصيف الوظيفي ينبغي التعرف علي الأسس التي يتم علي أساسها التنظيم الإداري . والتي تتكون من :

١. تقسيم العمل علي وحدات تشغيل مختلفة بحيث يكون كل عمل له تأثير علي هدف التنظيم يجب أن يوكل إلي وحدة تشغيل منفصلة .
٢. تحديد مسئوليات العمل الخاصة بكل وحدة تشغيل بدقة وألا يكون هناك تداخل إداري بين وحدات التشغيل المختلفة .
٣. أن تطبق طريقة واحدة فقط في وضع التوصيف الوظيفي لكل وحدة من وحدات التشغيل المختلفة .
٤. أن يحدد الهيكل الوظيفي للعاملين المسئول المباشر عن متابعة العمل .

٥. أن يكون عدد التابعين إلي مشرف واحد متساويا مع حجم العمالة المطلوبة لتنفيذ العمل ، مع إعطاء المشرف سلطة في إتخاذ القرار تتناسب مع حجم مسئولياته .

٦. يجب الا يكون هناك أي عامل داخل لا يتبع رئيس مباشر .

المبادئ العامة للتنظيم :

العمل الناجح هو العمل الذي يكون له مجموعة من المباديء يعمل من خلالها . ونجاح العمل بالأغذية والمشروبات يتطلب وجود مجموعة من المباديء هي :

١. تسهيل تحقيق الأهداف .
٢. الفاعلية والمرونة في الأداء .
٣. التوازن بين السلطة والمسئولية .
٤. المحاسبة الفردية .
٥. النمو الوظيفي .
٦. نطاق الإشراف .

الهيكل الوظيفي للعاملين

الهيكل الوظيفي هو ذلك الهيكل الذي يحدد التسلسل الوظيفي لجميع العاملين ، كما أنه يحدد المسئول المباشر عن كل قسم أو وحدة من وحدات التشغيل المختلفة . كي يعلم كل فرد من العاملين موقعه وتبعيته داخل المنشأة .

فالمعروف أن نجاح العمل بإدارة الأغذية والمشروبات يـأتي نتيجة اتحاد جميع العاملين ، وتعرف العاملين علـي مواقعـه داخل الهيكل التنظيمي يؤدي إلي قلة التداخل في العمل .

هذا ويختلف الهيكل الوظيفي للعاملين من منشأة إلي أخـري تبعا لنوع وحجم المنشأة وكذلك أقصـى طاقـة إسـتيعاب ، وأستطيع تشبيه الهيكل الوظيفي بأنه هو الجري المائي الـذي يروي قطعة أرض زراعية . فكلمـا كانـت قطعـة الأرض صغيرة أصبح من الجائز ريها من خلا مجري صغير السمك. أما إذا كانت الأرض كبيرة وجب أن يكون المجري المـائي كبير . من هنا نستخلص أن كلما كانت منافذ إدارة الأغذيـة والمشروبات قليلة كلما كان الهيكل صغير ، والعكس صحيح. ولكي يتم بناء الهيكل الوظيفي بشكل دقيق فإن ذلك يحتاج إلي تحديد مجموعة من العناصر الرئيسية هي :

١. تصميم الوظائف .

٢. تجميع الوظائف .

٣. التمييز بين الوظائف المختلفة .

٤. تحديد العلاقة والتبعية بين الوظائف .

٥. تنسيق الأنشطة وتوزيع السلطات بين الوظائف .

ويتميز الهيكل الوظيفي للأغذية والمشروبات بوجه عام بالعديد من المزايا والعيوب أوضحها فيمايلى :

أولا : المزايا :

١. المساعدة علي فهم طبيعة العمليات الإدارية والنشاطات المنظمة ومنع الازدواجية في الوجبات أو التداخل في العمليات .

٢. تساعد علي إقامة برامج التدريب اللازمة لرفع كفاءة العاملين .

٣. تعتبر مصدر هام من مصادر المعلومات للمسئولين .

٤. توضح بشكل كبير العلاقة بين الوظائف المختلفة .

ثانيا : العيوب :

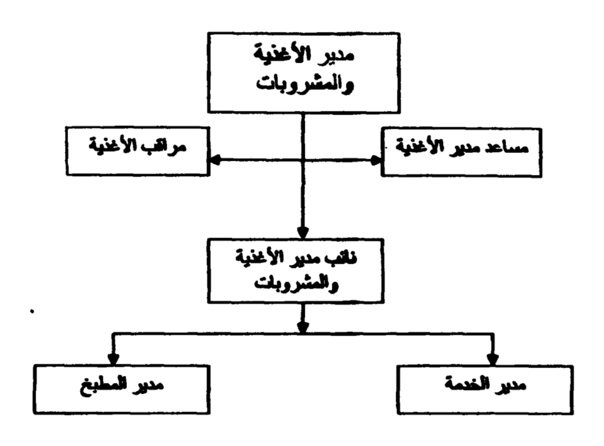
١. الثبات والجمود .

٢. لا تبين الا العلاقات الرسمية من التنظيم .

٣. لا تظهر قدرات الأشخاص أنفسهم داخل التنظيم .

٤. لا تضمن نجاح العمل بل تساعد علي تنظيم العمل .

والشكل التالي يوضح أحد الهياكل الإدارية للعاملين بالأغذيـــة والمشروبات :



من خلال الهيكل السابق يتضح لنا ما يلي :

١. أن كلا من مساعد مدير الأغذية والمشروبات ، ومراقب الأغذية . تخضع أعمالهم رأسا إلي مدير الأغذية والمشروبات ، ولا يوجد لنائب مدير الأغذية والمشروبات أي سلطة علي أعمالهم .

٢. أن كلا من مدير الخدمة ، ومدير المطبخ . تخضع أعمالهم إلي مدير الأغذية والمشروبات ونائبه .

٣. وجود أعمال علي جانبي الهيكل تدل علي أنها أعمال مساعدة للوظيفة التي تعلوها مباشرة .

التوصيف الوظيفي للعاملين

هو التحديد الدقيق ، والوصف المفصل لمهام ومسئوليات وأعمال كل وظيفة من الوظائف المختلفة ..

تعريف التوصيف الوظيفي :

التوصيف الوظيفي هو عبارة عن تجميع كافة المسئوليات والواجبات التي تقوم بها وظيفة معينة وذلك في مكان ووقت محدد وبطريقة محددة .

وتحتاج المنشآت إلي التوصيف الوظيفي نظرا لأنه يحقق مايلي :

١. إعطاء العاملين صورة كاملة وواضحة عن مسئولية واختصاصات كل منهم لضرورة حسن الأداء .
٢. يعطي للمشرفين صورة واضحة علي أساسها يتم الإشراف علي المرؤوسين .
٣. هي بمثابة عقد بين الإدارة والعاملين يوضح مسئوليات كل منهما .
٤. يسمح بإعطاء المعلومات الكافية للمشرفين ليقوموا بإعداد الخطوات التنفيذية لأداء العمل بطريقة ميسرة

وبالتالي يساعد علي إنشاء النمط الذي سوف يتبع لتدريب هؤلاء العمال .

٥. تمد هذه الطريقة القائمين علي التخطيط الوظيفي لوضع المستويات الوظيفية وكذلك تحديد الأجر المناسب لها .

الأساسيات اللازمة لعمل التوصيف الوظيفي .

١. تحديد بصورة واضحة لقب الوظيفة .
٢. تحديد المسئول المباشر أو المشرف المباشر الذي تتبعه الوظيفة .
٣. تحديد الأعمال الموكلة لهذه الوظيفة .
٤. بيان مسئوليات الوظيفة .
٥. استعمال الألفاظ ذات المعني المباشر التي لا تدخل فيها عموميات .

ونظرا لأن صناعة الأغذية والمشروبات تعتمد علي القوي البشرية لأداء عملها بشكل جيد سواء علي مستوي الإدارة العليا أو علي مستوي العمالة الأدنى فمن الواجب أن يشمل التوصيف الوظيفي للعاملين بالأغذية والمشروبات علاقة كل وظيفة بالآلات والمعدات التي يعمل عليها ، وذلك عن طريق

التحليل الوظيفي الذي يحدده بصورة تفصيلية كيف يمكن أدا،
وتنفيذ هذه العلاقة بأعلي كفاءة ممكنة .
وفيمايلي أقدم بعض النماذج علي سبيل المثال وليس الحصر
للتوصيف الوظيفي :

أسم الوظيفة : مدير الأغذية والمشروبات .

المشرف المباشر : المدير العام .

هدف الوظيفة : إدارة قسم الأغذية والمشروبات بالكامل بصورة تحقق اكبر إنتاجية ممكنة بحيث يمكن تحقيق أرقام الموازنة التقديرية والأهداف الموضوعة .

مسئوليات الوظيفة : يكون مسئول عن تحقيق الموازنة التقديرية للإيرادات والإشراف الكامل علي العاملين بالمطعم ، والمطبخ.

مهام الوظيفة :

أولا : بالنسبة للإشراف علي العاملين :

١. وضع خطة العمل لجميع العاملين والجدول الزمني الخاص بتحقيقها .
٢. تحديد المهام الوظيفية لكل وظيفة .
٣. تحديد حجم القوي العاملة اللازمة للتشغيل .
٤. تطبيق لائحة الجزاءات والمكافآت .

ثانيا : بالنسبة لإرضاء العملاء :

١. تحديد مستوي الجودة لمنتجات المطبخ وطريقة عرض الطعام .

٢. توصيف أنواع المأكولات المختلفة وطرق إعدادها .

٣. العمل مع رئيس المطبخ في تحديد أصناف قوائم الطعام .

ثالثا : بالنسبة للرقابة علي المواد :

١. اعتماد جميع أذون الصرف .

٢. اعتماد طلبات الإصلاح والصيانة للأجهزة والمعدات .

٣. اعتماد الهوالك من خامات التشغيل .

٤. اعتماد جميع طلبات الشراء .

رابعا : بالنسبة للإدارة :

١. الوصول إلي رقم المبيعات الموضوع في الموازنة مع الاحتفاظ بالنسبة المقررة للمصروفات .

٢. التنبؤ أسبوعيا ودوريا بأرقام المبيعات المستقبلية .

٣. تطبيق سياسات الأمان وجميع السياسات الاخري المتعلقة بنظم العمل الموضوعة من الإدارة العليا .

الأعمال الروتينية التي يقوم بها :

١. فحص بوفيه الغذاء .

٢. فحص طاولة عرض المأكولات .

٣. مراجعة التجهيزات الأولية لصالة الطعام والمطبخ .

٤. مراجعة أعمال النظافة ومنطقة غسيل المعدات .

٥. مراجعة النسبة اليومية للكسر والفاقد .

٦. مراجعة ما تم تنفيذه من طلبات الصيانة .

٧. التأكد من إن كميات طعام البوفيه مطابقة للمخطط لها.

٨. مراجعة برامج الفرق الموسيقية والفنانين .

اسم الوظيفة : رئيس الخدمة .

المشرف المباشر : مدير الأغذية والمشروبات .

هدف الوظيفة : إدارة العاملين ونظم التشغيل داخـــل صـــالة الطعام للوصول إلى أعلى معدل من أرضاء العملاء مع العمل المستمر على رفع مهارات العاملين .

مسئوليات الوظيفة : يكون مسئول عن الأشراف الكامل عن العاملين بالخدمة وتوجيههم والعمل على تنفيذ السياسة العامة للمطعم والخاصة بحجم المبيعات وتدريب العاملين .

مهام الوظيفة :

<u>أولا : بالنسبة للإشراف علي العاملين :</u>

١. إعداد جداول العمل اليومية والاسبوعية للعاملين .
٢. تسجيل الحضور والانصراف .
٣. عمل التدريبات اليومية قبل افتتاح المطعم .
٤. عمل المخطط الدورى لترتيب قاعة الطعام .

<u>ثانيا : بالنسبة لإرضاء العملاء :</u>

١. تحقيق الإشراف والرقابة علي نوعية الخدمات المقدمة
٢. متابعة شكوى العملاء والعمل على حلها .
٣. قبول الحجوزات للمطعم ومتابعة حجمها .

ثالثا : بالنسبة للرقابة علي المواد :

١. الحصول علي متطلبات العمل من مواد أولية في حدود الاحتياجات الفعلية مع ضمان جودتها .

٢. طلب النواقص من المخازن وعمل أذون لتصليح جميع الأدوات المعطلة كذلك لتصليح المفروشات الخاصة بالمطعم .

٣. التأكد من النظام في ترتيب المواد الأولية في المطعم كذلك ترتيب الأدوات اللازمة للتشغيل .

رابعا : بالنسبة للإدارة :

١. حل مشاكل العملاء بصورة مرضية .

٢. تحقيق الخدمة في صالة الطعام بصورة سليمة .

٣. تقليل نسب الفقد والكسر والتالف .

٤. الوصول إلى أنسب طرق بيع الأصناف بما لا يحقق ركود للأصناف .

٥. تحقيق علاقة جيدة مع جميع مرؤوسيه .

الأعمال الروتينية التي يقوم بها :

١. فحص بوفيه الغذاء ومراجعة عربات المشروبات والحلوى .

٢. التأكد من إن جميع الموائد في خط مستقيم أو منتظم .

٣. التأكد من إن مركز نظافة الأدوات علي استعداد لبـــدء العمل .

٤. مراجعة جميع التحضيرات الأولية لصالة الطعام .

٥. متابعة أعمال النظافة لصالة الطعام .

٦. مراجعة نظافة حجرة حفظ ملابس الضيوف .

٧. التأكد من إن بوفيه المأكولات يكون دائما ملئ بالطعام عن طريق إكماله بصفة مستمرة .

٨. التأكد من درجة الإضاءة في المطعم .

اسم الوظيفة : كابتن

الرئيس المباشر : رئيس الخدمة .

هدف الوظيفة : إدارة وتنظيم أحد محطات الخدمة بـــالمطعم بهدف المحافظة علي مستوي خدمة راقي في إطار معاملـــة حسنة من العاملين للضيوف ، مساعدة مدير المطعم في بعض مهامه أثناء وردية العمل

مسئولية الوظيفة :

١. استقبال الضيوف ببشاشة عند المدخل في حالة انشغال رئيس الخدمة .
٢. الإشراف علي العاملين في الجزء المخصص له مـــن المطعم .
٣. قبول طلبات الضيوف من المأكولات والمشروبات .
٤. مساعدة الضيوف علي اختيار المأكولات التي تناسبهم.
٥. أعطاء معلومات عامة للضيوف عن أنشطة المطعم .
٦. الإشراف علي الأعمال قبل وأثناء وبعد العمل .

قبل العمل :

١. التأكد من نظافة المكان والعاملين .
٢. التأكد من ترتيب وحسن مظهر المكان .

٣. التأكد من إن جميع الموائد التابعة له كاملة الأدوات .
٤. التأكد من إن خدمة منطقة عمله مرتبة وسليمة .
٥. وجود الزبدة والخبز بكميات مناسبة .
٦. وجود الصلصات المناسبة .
٧. وجود أدوات الخدمة بطريقة كافية .
٨. التأكد من أنواع الأطباق الموجودة في المطبخ فعليا .

أثناء العمل :

١. التأكد من طريقة أداء العاملين التابعة له وسرعة تنفيذ الطلبات .
٢. حسن معاملة العاملين للضيوف .
٣. استلام الضيوف المأكولات التي تم اختيارها .
٤. طريقة خدمة العاملين لجميع أنواع المأكولات .
٥. سرعة تخليص المائدة من بقايا المأكولات .
٦. نظافة المكان أثناء العمل .

بعد العمل :

١. نظافة المكان والأدوات والمعدات .
٢. تجميع البياضات المتسخة واستبدالها بأخرى نظيفة .
٣. أعادة تجهيز محطات الخدمة للعمل .

الفصل الثالث
قوائم الطعام

تمهيد

تعتبر قائمة الطعام هي الوسيلة الفعالة التي من خلالها يتم بيع المنتجات المختلفة للعملاء . لذا فهي أحد أهـم الموجـودات بالمطعم، وتعتبر قائمة الطعام هي احد المؤشرات الهامة التي تحدد مدي كفاءة عمل المطعم فكلما كانت القائمة محكمة فـي إعدادها كان لذلك الأمر تأثير كبير علي كـلا مـن العمـلاء والمنشأة. فالعميل سوف يجد ما يتمناه ، والمنشأة سوف تعمل علي الإنتاج بشكل يخفض ما تتحمله من تكـاليف . فقائمـة الطعام كلما كانت متنوعة الأطباق مع المحافظة علي نوعيـة وحجم التوريدات دل ذلك علي مدي كفاءة العاملين بالمطعم ، وبالطبع يكون لها مردود كبير في إقبال العملاء عليها . الأمر الذي يجعل اختيار أصناف القائمة أمرا بالغ الحساسـية بـل يمكن أن نقول انه أمر بالغ الصعوبة يجب دراسته جيدا قبـل أن نقوم بإعداد القائمة . كما يجب دراسة العوامل التـي قـد تؤثر في إعداد قائمة محكمة .

العوامل التي تؤثر علي كفاءة قائمة الطعام

من الممكن أن يتم إعداد قائمة طعام جيدة جدا من وجهة نظر إدارة الأغذية والمشروبات ، ومن وجهة نظر العمـــلاء . إلا أن هناك مجموعة من العوامل المختلفة التي إن لم تؤخذ فـــي الإعتبار لأثر ذلك بشكل كبير علي كفاءة قائمة الطعام وتلـــك العوامل هي :

١. المعدات .
٢. العمالة .
٣. توافر المواد الأولية .
٤. الإستخدام الكامل لعناصر الطعام .
٥. دقة القائمة .
٦. طرق الطهي .

١ - المعدات :

قبل تحديد أصناف قائمة الطعـــام يجـــب دراســـة المعـــدات الموجودة بالمنشأة من جهة ، ومن جهة أخري دراسة طاقـــة إنتاجية تلك المعدات . حيث يجب أن تتماشي أصناف القائمة

مع نوع وكفاءة معدات المطبخ حتي لا يؤدي الأمر إلي عدم استطاعة المطبخ تنفيذ مكونات القائمة .

فمثلا إذا كان بالمطبخ سلمندر سعة ٢٠٠ طبق وكانت هناك حفلة لـ ٤٠٠ فرد طبق المشهيات بها جمبري جراتان والطبق الرئيسي لحم برويلد . فهنا مطلوب من المطبخ تجهيز ٨٠٠ طبق بالسلمندر في نفس الوقت . فلن يستطيع المطبخ تنفيذ القائمة بالشكل المناسب . كذلك الحال في باقي المعدات فيجب أن تتماشي قدرات المعدات بالمطبخ مع القدرة الاستيعابية القصوي لصالة الطعام .

٢ – العمالة :

قبل تحديد أصناف قائمة الطعام يجب مراعاة مستوي مهارة العاملين الموجودين بالمطبخ . نظرا لأنهم هم الصناع الحقيقيين للقائمة . فلا يجوز وضع أصناف بالقائمة تحتاج إلي مستوي مهاري أعلي من مستوي العاملين بالمطبخ لأنه في مثل هذه الحالة سوف يستحيل تنفيذ الطلبات بالمطعم طبقا للجودة والسرعة المطلوبة .

٣ – توافر المواد الأولية :

عند التخطيط لقائمة الطعام يجب مراعاة مدي توفير الخامات الطبيعية بالأسواق ، وكذلك مراعاة ظروف السوق المصري للمشتريات من حيث مواسمها ، وأن تكون معظم أصناف القائمة من الأصناف المحلية حتي يكون من السهل توفيرها كما يجب أن نراعي ثمن الخامات لما تسببه من تأثير مباشر علي التكلفة .

٤ – الاستخدام الكامل لعناصر الطعام :

عند إعداد قائمة الطعام يجب أن تتم مراعاة أن تكون المنتجات التي سوف تكتب بالقائمة يتوافر بها الشروط التالية:

١-أن تكون أصناف خامات تصنيع القائمة مستهلكة لبعضها البعض فالقطع الصغيرة الناتجة من تجهيز القطع الكبيرة يجب أن يتم إدخالها في أصناف أخري .

٢-لا يتم كتابة صنف بالقائمة لا نستطيع استخدام بقاياه . وان يكون الإنتاج بصفة عامة بدون بقايا .

٣-الإقلال من الأصناف التي تفقد قوامها بعد الطهي .

٥ - دقة القائمة :

عند كتابة الأصناف بالقائمة لابـــد أن نراعـــي فـــي الكتابـــة الشروط التالية :

١-مصدر الصنف : إذا ذكر صنف انه بطريقة بلد معينة يجب أن يتم بنفس الصورة .

٢-طازج : إذا كتب بالقائمة أن صنف معين طازج فــلا يجوز استخدام بدلا منه (معلب أو مجفف أو محفوظ) .

٣-إذا ذكرنا أن صنف مستورد أو بلدي فيجب أن يكـــون كذلك .

٤-الحجم أو الجزء أو الوزن يجب أن يكون كما ذكرنـــا بالقائمة .

٦ - طرق الطهي :

يجب أن تتنوع طرق الطهي لأصناف القائمة الواحدة حتي لا يكون هناك ضغط علي قسم معين من أقسام المطبخ اكبر من باقي الأقسام لأنه في مثل هذه الحالة فان القسم الذي يعـــاني من ضغط العمل سوف تكون إنتاجيته اقل وغير متقنة نتيجـــة إجهاد العاملين به .

العوامل الواجب دراستها عند إعداد قوائم الطعام

تعتبر دراسة قوائم الطعام من الأمور الهامة بالنسبة منشـآت الأغذية والمشروبات نظرآ لوجود العديد الفئات التـي لهـا متطلبات خاصة بالنسبة لتناول غذائهم ، ولكي تخرج قائمـة الطعام مكتملة الجوانب لا يشوبها شائبة فـان هنـاك بعـض العوامل الهامة التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار وخاصة عند إعداد قوائم طعام الأفواج السياحية وهي :

١- جنسية النزلاء :

فسكان المنطقة الجغرافية الواحدة تتفق عادة عاداتهم الغذائيـة فكل مجتمع له أنماط غذائية تراثية مشتركة فنجـد مـثلا أن النزلاء من أوروبا وانجلترا وأمريكا والكتلة الغربية عمومـا يفضلون الأطعمة المسلوقة في حين أن الآسيويين والأفارقـة بما فيهم مصر يفضلون الأطعمة المسبكة التي تظهـر فيهـا البهارات بوضوح كما أن الهنود يفضلون الأطعمة بالكاري .
أيضا بعض المجتمعات الأفريقية تعتبر اللبن إفرازا جسديا لا يصلح طعاما للكبار في حين انه في مجتمعنا ينظر إلي اللـبن ومنتجاته علي أنها أطعمة غاية الأهمية وهي نظرة أصيلة في

تراثنا الإسلامي . لذا فعند إعداد قوائم الطعام خاصة لفــوج سياحي يجب دراسة العادات الغذائية الخاصة به .

٢- العوامل الدينية :

للمعتقدات والعوامل الدينية تأثير بالغ علي مكونــات الوجبــة المقدمة للنزلاء وعلي عاداتهم الغذائية أيضــا ، وذات اثــر واضح في تخطيط الوجبات وقوائم الطعــام فمــثلا نجــد أن المسلمين في مشارق الأرض ومغاربهــا لا يتنــاولون لحــم الخنزير كما أن الهندوس لا يأكلون لحم الأبقــار ، ونجــد أن الإخوة المسيحيون توجد عندهم أوقــات معينــة فــي الســنة يصومون فيها عن أكل كل ما هو آت من كائن حي لــه روح فيصومون مثلا عن اللحوم والألبان والأسماك .

٣- العوامل الصحية :

غالبا ما تعتمد العديد من الرحلات السياحية المختلفة علي فئة كبار السن . تلك الفئة التي تحتاج إلي قوائم طعام خاصة بها. من هذا المنطلق فان الوجبات وقوائم الطعام التي تقــدم لهــم يجب أن تكون صحية ومتزنة غذائيا .

٤- العوامل الإقتصادية :

يتحدد في كثير من الأحيان اختيار النزلاء لقائمة الطعــام أو الوجبة وفقا لإمكانياته المادية . فالعامل الاقتصادي هو الــذي يحكم تصرفات الشخص ويكون له اثر كبير علي تكلفة وسعر الوجبة المقدمة له وعلي قائمة الطعام عامة . وعلي مخطــط الوجبات الغذائية وقوائم الطعام أن يراعي ظــروف النــزلاء الاقتصادية بحيث يتناسب سعر الوجبة مع ظروفه مع الاهتمام دائما وأبدا بضرورة توافر الاتزان الغذائي في الوجبة المقدمة بغض النظر عن سعر تلك القائمة لأنه ليس شرط أن الوجبات أو القوائم غالية الثمن هي التي تكون مكتملة ومتزنة العناصر الغذائية .

العوامل الواجب مراعاتها عند تخطيط قوائم الطعام

نظراً لما تشكله قوائم الطعام من أهميـــة خاصـــة فـــي إدارة الأغذية والمشروبات لذا فمن الواجب عند تخطيط القوائم أن يتم مراعاة مجموعة من الشروط وهي :

١. أن تعمل القائمة علي إرضاء الازواق المختلفة للعملاء من جهة ومن جهة أخري تحقيق معدل مبيعات جيـــد للمنشاة .
٢. مراعاة تنسيق ألوان الطعام في القائمة الواحدة بحيـــث يكون الشكل العام لألوان الطعام والمرافقات متناسق .
٣. أن نراعي حجم المطابخ والقدرة الاستيعابية لها ومدي كفاءة العاملين بالمطبخ .
٤. تطبيق المعايير القياسية للصنف المنتج فلا يجب إطلاقا تقديم أي طبق تنقصه أي من المكونات الأساسية .
٥. مراعاة مدي توافر الخامات اللازمة لتصنيع أصـــناف القائمة بالأسواق .
٦. توزان محتويات القائمة من حيـــث تركيبهـــا ونســـبة البروتينات الموجودة فيها وان تكون سهلة الهضم .

٧. أن تكون مكونات القائمة متفقة مـــع عـــادات وتقاليـــد الشعب .

٨. محاولة خفض المخزون السلعي للخامات بالمخازن فلا يجوز وضع قائمة طعام كبيرة يلزم لتنفيـــذها تـــوفير كميات كبيرة ومتعددة من الأصناف المختلفة للخامات.

٩. ألا تكون قائمة الطعام مطولة بشكل كبير وذلـــك لان قائمة الطعام الكثيرة الأصناف تؤدي إلي :

- ارتباك العميل عند الاختيار .
- خفض سرعة الخدمة .
- الضغط علي المطبخ للتنوع الكثير في الطلبات والذي يكون غالبا علي حساب الجودة .

أنواع قوائم الطعام

لا يوجد تحديد دقيق من خلاله يتم تقسيم قوائم الطعـام إلـي أنواع مختلفة . لذلك يمكن القول أن هناك العديد من أنـواع قوائم الطعام التي تختلف كلا منها إما في تركيبها أو في الفئة المعدة لهم أو في طريقة خدمتها . علي ذلك فـيمكن تقسـيم قوائم الطعام كمايلي :

١. قائمة الطعام الاختيارية .

٢. قائمة الطعام المحددة .

٣. قوائم طعام الحفلات والبوفيهات .

٤. قوائم طعام حسب الطلب .

٥. طبق أو قائمة اليوم .

٦. قوائم التغذية العلاجية .

٧. قوائم التغذية الجماعية .

٨. قوائم طعام الأطفال .

٩. قوائم طعام ذوي الاحتياجات الخاصة .

١ – قائمة الطعام الإختيارية :

هي أكثر أنواع قوائم الطعام انتشارا لاسيما في المطاعم التجارية ، وتلك القائمة تحتوي علي العديد من الأطباق المختلفة من النوع الواحد ولكل طبق من الأطباق فيها سعره الخاص مما يجعلها قوائم طعام متنوعة في محتوياتها لتقدم العديد من الفرص البديلة للعميل للإختيار طبقا لزوقه وقدرته المالية . ومثال لذلك :

كوكوفان مع الأرز الأبيض ٣٥,٠٠

(قطع الدجاج مع الماشروم والبصل المخلل واللحم المدخن وقطع الخرشوف)

فراخ علي الطريقة الخاصة ٤٠,٠٠

(شرائح صدور دجاج بانيه محشية بالجبنة والماشروم والبصل)

بوبييت اللحم البتلو مع الأرز الأبيض ٥٠,٠٠

(خليط جبنة موتزاريلا ومهروس الثوم الملفوف بشرائح البتلو وإضافة الصلصة البنية والكريمة)

بيكاتا عش الغراب مع البطاطس البيوريه ٤٨,٠٠

(اللحم البتلو مع عش الغراب والكريمة)

فيليه مشوي مع أصابع البطاطس المقلية ٤٥,٠٠

(دوائر الفليتو البقري بالتتبيلة الخاصة)

فيليه مدغشقر مع الأرز الأبيض ٤٥,٠٠

(دوائر الفليتو البقري مع صلصة الديميجلاس والفلفل الأخضر الحار)

فيليه ريكفورد مع البطاطس الفوندام ٤٨,٠٠

(دوائر الفليتو البقري مع صلصة الريكفورد)

٢ – قائمة الطعام المحددة :

هي تلك القائمة التي لها مكونات ثابتة ، وسعر ثابت . حيث أن إدارة المنشأة تقوم بتحديد مجموعة من الأطباق تقدم إلي العميل ويمون لها جميها سعر واحد ، وهذه القائمة تنقسم إلي نوعان هما :

١. قوائم طعام ثابتة .

٢. قوائم طعام محددة مع وجود إختيار .

النوع الأول هي قوائم محددة الأصناف والسعر ولا يجوز فيها أبدال أي صنف . أما النوع الثاني فيطرح المطعم فيه بعض البدائل في أحد الأصناف .

مثال لقائمة طعام ثابتة :

شوربة طماطم علي الطريقة الأندلسية

نجرسكو علي الطريقة الإيطالية

فيليه مشوي مع البطاطس البيوريه

سلطة علي الطريقة اليونانية

كريب بالأيس كريم

٦٥ جنيه شامل الخدمة والضريبة

مثال لقائمة طعام ثابتة مع وجود إختيار:

شوربة طماطم علي الطريقة الأندلسية أو شوربة خضروات

نجرسكو علي الطريقة الإيطالية

فيليه مشوي مع البطاطس البيوريه

سلطة علي الطريقة اليونانية أو سلطة سيزار

كريب بالأيس كريم

٦٥ جنيه شامل الخدمة والضريبة

لاحظ أن القائمة الثابتة مع وجود إختيار أعطت فرصة للعميل في الاختيار بين نوعي شوربة ، ونوعي سلطة .

شروط تخطيط قوائم الطعام المحددة :

لكي يتم تخطيط قوائم الطعام المحددة بشكل جيد هناك مجموعة من الشروط التي يجب أن يتم مراعاتها وهى :

١. ألا يتم تكرار نفس نوع المرافق في طبقين مختلفين بالقائمة الواحدة مثل : (فراخ مع البطاطس المحمرة) و (فيليه بقري مع البطاطس المحمرة) .

٢. ألا تحتوي القائمة علي نوعان من المأكولات المختلفة بطريقة طهي واحدة مثل : (أصابع السمك المقلية) و (قطع الدجاج المقلية) .

٣. ألا تحتوي القائمة علي نوعان من الصلص لهما نفس الأساس أو اللون مثل : (دوائر اللحم البتلو مع صوص الهولنديز و سلطة الكولسلو) .

٤. ألا تحوى القائمة على نوع واحد من المأكولات يقدم بطريقتين تسوية مختلفتين مثل : (شرائح صدور الدجاج مع الصلصة البيضاء) و (فراخ كروكيت) .

٥. لا يتم تكرار نكهة معينة في أكثر من طبق بنفس القائمه مثلا (الا يكون طبق المشهيات بالثوم والتوابل والطبق الرئيسى بزبدة المتردوتيل) .

٦. لا يتم كتابة صنفان مختلفان لهما نفس القوام مثلا (إذا كانت الشوربة بالكريمة فلا يكون الطبق الرئيسي بصوص الكريمة .

٧. لا يجوز تكرار اللون الواحد في أكثر من طبق بنفس القائمة .

٣ - قائمة طعام الحفلات والبوفيهات :

هي قوائم يتم إعدادها لبوفيهات الإفطار أو الغداء أو العشـــاء أو للحفلات وكل قائمة من هذه القوائم تختلف مكوناتها مـــن الأصناف بحسب الغرض المراد منها ، وفى حالة بوفيهـــات الغداء والعشاء يقوم المطعم بتحديد سعر البوفيه للفرد حيـــث يستطيع كل فرد تناول أي نوع من المأكولات وبأي كميه ولا يدفع سوى سعر الفرد المحدد ، ولعمل البوفيهات يستلزم ذلك أن يقوم المسئول بدراسة الأصناف المقترح تقديمها والأعداد المتوقع وصولها لأنه في حالة أعداد البوفيهات وكـــان عـــدد الرواد قليل فأن ذلك يسبب خسارة كبيرة جدا للمطعم .

٤ - قائمة الطعام حسب الطلب :

هي نوع من القوائم يقوم العملاء باختيار أصنافها من القوائم الإختيارية ، وتقدم لمجموعة وليس لفرد بنـــاء علـــى اتفـــاق مسبق، ويكون سعر القائمة هو نفس سعر الأصناف بالقائمـــة الاختيارية وان كانت بعض المطاعم تقوم بعمل خصم خاص لها . وهذا النوع من القوائم يتم إعداده غالبا في ولائم غـــداء أو عشاء العمل .

٥ – طبق اليوم :

في الكثير من المطاعم يتم الإعلان يوميا عن أحد الأطباق أو القوائم المحددة ، وتسمى بطبق اليوم أو قائمة اليوم ، وغالبا ما تكون أجمالي أسعار أصناف قائمة اليوم أقل بكثير من أجمالي نفس الأصناف بالقائمة الإختيارية ، والغرض من طبق اليوم أوقائمة طعام اليوم هو مساعدة المطبخ في إنهاء أرصدة بعض الأصناف المتراكمة لديه لتقليل قيمة المخزون السلعي ، أو أن يكون طبق اليوم من الأطباق التي تحقق هامش ربح عالي فيتم أدراجه من وقت إلي أخر لمحاولة الوصول إلى أعلى هامش ربحيه ممكن .

ترتيب مكونات قائمة الطعام .

عند إعداد قوائم الطعام يجب أن يتم ترتيب أصنافها المختلفة بطريقة مهنية سليمة وإذا تم ملاحظة هذا الترتيب جيدا سوف نجد أن أصناف القائمة تبدأ بأنواع خفيفة الغرض منها تنبيـــه المعدة تدريجيا لبدء عملية الهضم ثم بعدها تزداد تدريجيا حتى تصل إلى الطبق الرئيسي الذي يكون أكثر أصناف القائمة ثقلا بعده يتم التدرج في باقي الأطباق حتى تنتهي القائمـــة بطبـــق خفيف أيضا وترتيب مكونات قائمة الطعـــام هـــو الموضـــح بالجدول التالي :

اللغة الإنجليزية	اللغة الفرنسية	اللغة العربية
Cold Appetizers	Hors d'oeuvre froid	فواتح الشهية باردة
Soup	Soup	الشورب
Hot Appetizers	Hors d'oeuvre chaud	فواتح شهية ساخنة
Eggs	Oeufs	البيض
Pasta	Pâtés	المعجنات
Fish	Poisson	الأسماك
Poultry	Volaille	الطيور
Veal	Veau	اللحوم البتلو
Lamb	Agneau	اللحوم الضأن
Beef	Boeuf	اللحوم الشمبري
Garnishes	Garnitures	المرافقات
Salads	Salades	السلطات
Cheese	Fromaoe	الجبن
Pastries	Patisseries	حلو مصنع
Cream	Crème	حلو من أساس كريمات
Ice Cream	Coupes	أيس كريم
Fruits	Fruits	فاكهة

وإذا كانت القاعدة السابقة هي الأساس في ترتيب مكونات قوائم الطعام إلا أنه هناك ترتيب داخلي آخر لبعض الأطباق كمايلى :

<u>أولا : الشوربة :</u>

عند كتابة أصناف مختلفة للشورب يتم كتابتها بالترتيب التالي:

١ – الشوربة الشفافة .

٢ – شورب الخضروات المقطعة .

٣ – شورب الخضروات المصفاة .

٤ – الشورب المربوطة وشورب الكريمات .

٥ – شورب البحريات .

<u>ثانيا : الأطباق الرئيسية (الأسماك والطيور واللحوم) .</u>

عند كتابة أصناف أي من الأسماك أو الطيور أو اللحوم يتم ترتيبها طبقاً لمايلى :

١ – المشويات .

٢ – الروستو .

٣ – المقليات .

٤ – الأصناف المطهية مع الصلص أو الكريمات .

ثالثا : المرافقات .

هناك طريقتان تتبعهما المنشآت المختلفة عند كتابة المرافقات فمن الجائز أن كتابة كل طبق من الأطباق الرئيسية وبجواره أسم الصنف المرافق له مثل :

فيليه اللحم البقري يقدم مشوي مع صلصة الفلفل الحار والبطاطس الباريسية .

ومن الممكن أيضا أن يتم كتابة كافة أنواع الأطباق الرئيسية طبقا لتسلسلها المهني وفى نهايتها تكتب كافة الأطباق الرئيسية طبقا للتسلسل المهني وفى نهاية الأطباق نكتب مع اختياركم من المصاحبات التاليه ، ثم نكتب مجموعة متنوعة من المصاحبات .

وتعتبر الطريقة الثانية من الطرق التي تعطى مرونة للعميل في إختيار نوع المرافق للطبق طبقا لرغبته .

رابعا : السلطات .

هناك العديد من أنواع السلطات المختلفة التي من الممكـــن أن يستخدم البعض منها كفواتح شهية وفى هذه الحالة فلا يوجـــد مانع أن تكتب هذه الأصناف من ضمن أصناف فواتح الشهية. وعلى الرغم من كتابة السلطات بعد الأطباق الرئيسية إلا أنها عند الخدمة تخدم في نفس الوقت مع الطبق الرئيسي .

خامسا : الحلوى .

هناك العديد من الأصناف المختلفة التي تصلح كأطباق حلوى منها حلوى شرقية أو غربية أو أيس كريم أو غيره ولكن عند ترتيب الحلوى نتبع مايلى :

١ – الحلوى ذات نسب الدهون العالية .

٢ – الحلوى التي من أساس صنع كريمات .

٣ – الأيس كريم .

٤ – الفواكه المعلبة .

٥ – الفواكه الطازجة .

سادسا : المشروبات .

تدرج المشروبات بعد الحلوى مباشرتا بالترتيب التالي :

١ – المشروبات الغازية .

٢ – المياه المعدنية .

٣ – العصائر الطبيعية .

٤ – الكوكتيلات و العصائر المعلبة .

٥ – البيرة .

٦ – مشروبات فاتحة الشهية (ابراتيف) .

٧ – النبيذ .

٨ – الكحوليات القوية التي تشرب منفصلة (هارد درينك) .

٩ – الكوكتيلات الكحولية .

١٠ – المشروبات المهضمه (ديجستيف) .

بذلك نكون قد وصلنا معكم إلى الترتيب الصحيح لقوائم الطعام ولكن نتيجة لمتغيرات العصر وسرعة إيقاع الحياة رأت العديد من المطاعم المختلفة أن تضيف إلى القائمة أصناف أخـــرى وعلى سبيل المثال :

١ – السندوتشات .

من الأصناف السريعة التي لا تقدم في المطاعم الفاخرة ولكن تقدم في المطاعم البسيطة ، وعند إدراجها بالقائمة تدرج في نهاية القائمة قبل الحلوى مباشرة .

٢ – الأطباق الجانبية .

هذا النوع من الأطباق له جمهور ليس بالقليل لذا فتحرص العديد من المطاعم على إضافة بعض الأطباق فى قائمتها ، لذا فهي إما أن توضع مع المرافقات أو بعدها مباشرة ومن أمثلة تلك الأطباق مايلي :

١. الطواجن .
٢. البيتزا .
٣. أطباق تقدم بكميات صغيرة .
٤. أطباق مخصصة للأطفال .

دور مدير الأغذية والمشروبات في تسعير قوائم الطعام

بعد الانتهاء من إعداد قوائم الطعام يكون هناك ودورا رئيسيا لمدير الأغذية والمشروبات في تحديد أسعار بيع الأصـــناف التي تم اختيارها بالقوائم . كذلك تحديد نمطية الإنتـــاج لكـــل صنف من أصناف قائمة الطعام تلك المهمة التي يكون مسئولا عنها كلا من :

١. مدير الأغذية والمشروبات .
٢. مراقب الأغذية .
٣. رئيس المطابخ .

وتمر تلك المرحلة بالخطوات التالية :

أولا : تحديد نمطية الإنتاج :

يتم تحديد نمطية الإنتاج من خلال قوائم التصنيع النمطية التي تضمن للمنشأة ثبات الجودة المقدمة للعملاء . ويتم ذلك عـــن طريق تحديد مكونات الأطباق المختلفة وطريقة تصنيعها من قبل رئيس المطبخ ثم عرضها علي مدير الأغذية والمشروبات لإبداء الرأي . بعدها يكلف مدير الأغذية والمشروبات مراقب الأغذية بالمهام التالية :

١. الاشتراك في كافة تجارب التشـغيل للتعـرف علـي الطريقة المثالية في الإنتاج دون أن يتدخل في طريقة الإنتاج والتصنيع .

٢. تحديد تكلفة كل منتج من المنتجـات المختلفـة . مـع اقتراح مواد أولية بديلة في حالة زيادة التكلفة .

وبتم تحديد مكونات الطبق والتكلفة التقديرية الخاصة بالتصنيع من خلال بطاقات التصنيع النمطية :

بطاقات التصنيع النمطية :

هي عبارة عن قائمة تتضمن وزن مكونات كل عنصر مـن عناصر المنتج الفندقي ، وطريقة تحضيره ، والمرافقـات أو المصاحبات التي تخرج معه . ويفضل أن تكون كل قائمة من تلك القوائم مزودة بالصورة النهائية التي سيخرج بها الطبق . فقائمة التصنيع ليست مخصصة لتعليم الطاهي كيفية الطهـي ولكنها مخصصة لتعريف الطاهي بكميات كل صـنف مـن مكونات المنتج ، وطريقة مزج وتصـنيع تلـك الخامـات، والخامات الاخري المطلوبة لتجميل المنتج وتقديمه .

وترجع أهمية قوائم التصنيع النمطية في أنها قادرة علي:

١-التحديد الدقيق لمكونات كل طبق من الأطباق المختلفة.
٢-تحديد مصاحبات ومجملات كل طبق من الأطباق .
٣-تحديد التكلفة التقديرية لكل طبق .
٤-ضمان ثبات جودة الأطباق المنتجة مهما اختلف الطاهي .

وعلي الرغم من أهمية قائمة التصنيع النمطية إلا أنها مهما كانت دقيقة في تحديد الكميات الخاصة بكل مكون من مكونات الطبق فهي تحتاج تقدير طاهي محترف في خلط الكميات المحددة وذلك للأسباب التالية :

١. أن الخامات المستخدمة قد تختلف درجة جودتها بإختلاف المصدر .
٢. قد تختلف الأوعية المستخدمة في الطهي فتوزيع درجة الحرارة في الإناء الصغير تختلف عن الإناء الكبير .
٣. قد يصعب التحكم في درجة حرارة شعلة الطهي بدقة .
٤. قد يصعب التحكم في كمية التوابل والبهارات .

هذا وقد تختلف أشكال قائمة التصنيع النمطية من منشأة إلي أخري طبقا للسياسة العامة للمنشأة ، ولكنها جميعا تتفق في وجود النقاط التالية :

١-اسم الصنف .

٢-عدد الأطباق المصنعة .

٣-زمن الطهي .

٤-مكونات الطبق (بالجرام) .

٥-المرافقات للطبق .

والشكل التالي يوضح أحد نماذج قوائم التصنيع النمطية :

نموذج لأحد بطاقات التصنيع النمطية

اسم الطبق / ....

نوع الطبق	
عدد الاطباق	
تكلفة الطبق	
نسبة التكلفة	.... %

الخامة	الكمية	الوحدة	سعر الوحدة	اجمالي السعر
اجمالي التكلفة				

التنفيذ الفني :

....

....

....

....

....

طريقة الخدمة :
المصاحبات :

شروط إعداد النماذج النمطية :

لكي يتم إعداد النموذج النمطي للمنتجات بشكل جيد ودقيق يجب أن تتوافر الشروط التالية :

١-يجب تحديد عدد الأطباق المصنعة بالنموذج الواحد.

٢- مراعاة موسم التشغيل ومدي توافر الخامات المختلفة بالأسواق .

٣-يجب ذكر مكونات الوجبة حسب تسلسل استخدامها .

٤-يجب تحديد الموازين المستخدمة من كل خامة .

٥-يجب ذكر عمليات التصنيع حسب تسلسلها .

٦-أن يحتوي النموذج علي بيان للمرافقات المصاحبة للطبق الرئيسي ، وطريقة الخدمة .

مصادر النماذج النمطية لاعداد الطبق :

يمكن التوصل إلي تصميم نموذج نمطي دقيق من خلال مصادر متنوعة سواء من كتب الطهي أو المجلات المتخصصة ، أو من طاهي محترف . بشرط أن يتم عمل تجارب للتشغيل علي المنتج قبل تثبيت النموذج النمطي ، وذلك بغرض التأكد من نسب مكونات الأطباق المختلفة .

وتلك الخطوة مـــن الخطـــوات تخضـــع لمراقـــب الأغذيـــة والمشروبات كي يكون علي علم نافي للجهالة بمكونات الطبق وطريقة تصنيعه .

ثانيا : تحديد تكلفة الإنتاج .

بعد الانتهاء من إعداد قوائم التصنيع النمطية وعمل تجارب التشغيل الخاصة بها تأتي مرحلة حساب تكلفة الأطباق والتي يقوم بها مراقب الأغذية والمشروبات لتحديد التكلفة المقدرة لكل منتج من المنتجات المختلفة بالمنشأة . فيتم حساب قيمة كميات الخامات المستخدمة .

تعريف التكاليف :

التكاليف في معناها البسيط تعني "القيمة النقدية التي تدفع في سبيل الحصول علي سلعة أو خدمة ما" . وقد زاد الاهتمام بدراسة التكاليف في صناعة الفنادق من أجل تنظيم النفقات للحصول علي الإنتاج الأمثل .

ضبط التكاليف :

عملية ضبط التكاليف لا تعني خفض الأنفاق في جميع المجالات بل هي "التأكد من أن التكلفة ملائمة للحصول علي المنتج أو الخدمة" .

أنظمة التكاليف : .

١ – التكاليف التاريخية :

هي بيانات التكلفة الفعلية التي يتم تسجيلها عن التشغيل خلال فترة سابقة ، وهذا النوع من التكاليف يفيد في عملية التخطيط المستقبلي نظرا لما تتمتع به من دقة كبيرة . ولكن يعيبها أننا لا نستطيع الأخذ بها عند حساب التكلفة الحالية نظـرا لأنهـا كانت معبرة عن فترة سابقة .

٢ – التكاليف التقديرية :

هي تكلفة تعتمد علي التقدير الحالي لعملية التشغيل المستقبلية وهي مرحلة مفيدة في تحديد معدلات التكاليف التي لا يجـب تخطيها . وعند إعدادها لابد من مراعـاة الأسـعار الحاليـة للسوق .

٣ – التكلفة المعيارية :

هي الصورة العلمية الحديثة للتكاليف التقديرية فعند إعـدادها يتم تحديد عناصر رئيسـية كالسـعر المعيـاري ، والـوزن النموذجي ، ولا يتم العمل بهـا إلا بعـد عمـل الدراسـات والتجارب العلمية للتشغيل .

وكما نري فإن أسس الرقابة علي تكلفة الأغذية مختلفة بشكل كبير عن تلك أسس في أي صناعة أو عمل آخر . حيث أنها تعتمد علي التكلفة المباشرة فقط والتي تعني تكلفة خامات التشغيل ، دون النظر إلي التكلفة الغير مباشرة والتي تتمثل في تكلفة الآلات والمعدات ، وتكلفة أجور العاملين ، وما غير ذلك من تكاليف أخري . وتتميز تكلفة الأغذية والمشروبات بمايلى :

١. أنها أقرب تكلفة يمكن الوصول إليها دون الخوض في عناصر أخري للتكاليف تدخل الأمر في حسابات مطولة .
٢. قد تتحول التكلفة غير المباشرة للعمالة مع طول التشغيل وثبات الإنتاج إلي تكلفة ثابتة .
٣. تمثل نسبة تكلفة الأغذية والمشروبات أعلي نسبة في التكاليف بشكل عام . لذا فالاهتمام بها يعود بمنافع عديدة علي المنشأة حيث تحدد نسبة إنحراف التكلفة المباشرة المؤشر العام الذي يمكن توقعه للأرباح .

طريقة حساب الكميات المستخدمة :

تختلف طريقة حساب الكميات المستخدمة بشكل كبيـــر مـــن منشأة إلي أخري . إلا أن الطرق المختلفة المتبعة كمايلي :

١ – عن طريق حالة المشتريات .

أي كتابة كميات الخامات المستخدمة طبقا للحالـــة التـــي تـــم شراؤها بها فعلي سبيل المثال :

إذا كانت الوصفة تحتاج إلي ١٠ كيلو من البصل المفروم فان الطاهي سوف يقوم بوزن ١٠ كيلو من البصل كما تم شرائهم ثم يقوم بتقشيرهم ثم فرمهم وبذلك يتم تسجيلها فـــي بطاقـــة التكلفة بتكلفة ١٠ كيلو من البصل فـــي حـــين أن المســـتخدم الفعلي من البصل يقل عن ذلك لوجود هالك منه .

٢ – عن طريق صافي الوزن المستخدم .

وفي هذه الحالة يتم تسجيل فقط الكمية التـــي قـــام الطـــاهي باستخدامها . فعلي سبيل المثال :

إذا أراد الطاهي استخدام ١٠ كيلو صافي من البصل المفروم ففي هذه الحالة يقوم الطباخ بالتقشير ثم الفرم للبصل ، وبعـــد ذلك يقوم بوزن الكمية التي يريدها .

وتعتبر الطريقة الأولي هي الطريقة الأسهل لمراقب الأغذية والمشروبات نظرا لأنها تعتمد علي الوزن القائم للخامات مما يشكل يسر في تسعيرها . أما الطريقة الثانية فتستلزم أن يكون مراقب الأغذية والمشروبات لديه بيانات وافيه عن حالة كل صنف أو خامة من الخامات المستخدمة ، وبياناتها عند الشراء وبعد الإعداد . كي يستطيع حساب تكلفة الخامات المستخدمة للطبق بطريقة صحيحة .

وبعد حساب تكلفة كل خامة من الخامات المستخدمة في النموذج يتم حساب تكلفة الطبق الواحد وذلك عن طريق قسمة إجمالي تكلفة النموذج ÷ عدد الأطباق المصنعة.

ثم يتم حساب النسبة المئوية لتكلفة الطبق عن طريق قسمة تكلفة الطبق ÷ سعر بيعه × ١٠٠ .

ثالثا : تسعير قوائم الطعام .

هناك العديد من الطرق المختلفة والتي علي أساسها يتم تسعير قوائم الطعام ، ولكل طريقة من تلك الطرق العديد من المزايا والعيوب ، والهدف العام من تسعير قوائم الطعام هو تحديد سعر بيع كل طبق من الأطباق المختلفة ، وسعر البيع الذي سوف يتم تحديده يجب أن يغطي التكلفة المباشرة للطبق، وكذلك يحقق هامش ربح مناسب للمنشأة بعد أن يغطي قيمة كافة التكاليف غير المباشرة . فعند النظر إلي كافة أنواع قوائم الطعام بالمطاعم المختلفة مهما أختلف نوع المطعم نستطيع أن نلاحظ ثلاثة حقائق وهي:

١-أن جميع المطاعم مهما كان نوعها تعمل من اجل تحقيق نسبة ربح مناسبة لها حتى ولو كانت منخفضة .

٢-أن جميع المطاعم تنقسم تكلفة التشغيل بها مابين تكلفة مباشرة وهي تكلفة خامات التصنيع ، وتكلفة غير مباشرة وهي تكلفة كافة مستلزمات التشغيل.

٣-أن جميع المطاعم يجب أن تتخطي مبيعاتها قيمة مجموع تكاليفها المباشرة وغير المباشرة لكي تحقق هامش الربح المنتظر .

طرق تحديد سعر البيع :

تختلف طرق تسعير أصناف قائمة الطعام من منشأة إلي أخري تبعا للسياسة العامة للمنشأة والمخطط لها من قبل الإدارة العليا من جهة ، ومن جهة أخري تبعا لمتغيرات العمل الموجودة بالسوق . إلا أن هناك طريقتان شائعتان في عملية التسعير أقدمهم لكم بإيجاز كمايلى :

الطريقة الأولي : التسعير طبقا لأسعار المنافسين .

تعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق شيوعا بين المطاعم المختلفة خاصة المطاعم الشعبية ومطاعم المأكولات السريعة. حيث يعتمد كل مطعم قبل تسعير قوائم الطعام الخاصة به علي معرفة أسعار البيع لدي المنافسين الذين يقدمون نفس المنتجات ، وبناءا علي ذلك يقوم بتحديد سعر بيعه حيث يكون نفس السعر أو مقاربا جدا منه . وسبب اعتماد المطاعم علي هذه الطريقة في التسعير هو رغبتها أن تكون علي درجة منافسة قوية مع المطاعم الاخري من حيث أسعار البيع ، وتبقي المنافسة الفعلية فيما بينهم علي درجة جودة المنتج المقدم ، وهذه الطريقة علي الرغم من كونها من أكثر طرق

التسعير إنتشاراً إلا أنها طريقة غير صحيحة وذلك نظرا للأسباب التالية :

١. لا يستطيع المطعم تحقيق هامش الربح الذي يتوقعه نظرا لتقيده بأسعار البيع .
٢. عدم وجود ثبات في التكلفة المباشرة للمطعمين نظرا لإختلاف أسعار التوريد في العديد من الخامات .
٣. عدم تشابه المطعمين في التكاليف غير المباشرة خاصة تكلفة العمالة .
٤. عدم تشابه المطعمين في تكاليف الإهلاك .

والقائمين علي التسعير بهذه الطريقة يجب أن يتقبلوا الربح أو الخسارة التي سوف يتم تحقيقها .

الطريقة الثانية : التسعير طبقا لنسبة التكلفة .

تعتبر هذه الطريقة من الطرق العلمية البسيطة في حسابها . ففي هذه الطريقة يقوم المسئول عن تسعير قائمة الطعام بتحديد نسبة عامة لتكلفة الطعام وبناء علي هذه النسبة يقوم بتحديد سعر البيع .

فعلي سبيل المثال قد تكون قائمة الطعام مقسمة إلي شورب ، معجنات ، أطباق رئيسية ، سلطات .

ولتسعير تلك القائمة نتبع ما يلي :

١ - تحديد النسبة المئوية المطلوبة :

الصنف	النسبة المئوية المطلوبة للتكلفة
الشورب	%١٨
المعجنات	%٢٥
الأطباق الرئيسية	%٤٠
السلطات	%٣٤

٢ - تحديد تكلفة كل طبق :

وفي هذه الخطوة نقوم بتحديد التكلفة الفعلية لكل طبق عن طريق قيمتها في قوائم التصنيع النمطية وعمل جدول لكل قسم من أقسام القائمة يحتوي علي كل الأصناف الموجودة في هذا القسم ومثال لذلك إذا كانت السلطات عبارة عن : سلطة يوناني - نيسواز - فتوش فنقوم بعمل جدول كما يلي :

السلطات :

اسم الطبق	قيمة التكلفة المقدرة	النسبة المئوية المطلوبة
سلطة يوناني	٢,١٨	%٣٤
سلطة نيسواز	١,٩٤	%٣٤
سلطة فتوش	١,١٠	%٣٤

٣ – تحديد سعر بيع كل طبق :

عند تحديد سعر بيع السلطة اليوناني الموجودة بالمثال السابق نتبع الخطوات التالية:

سعر البيع = التكلفة ÷ نسبة التكلفة .

= ٢,١٨ ÷ ٣٤ %

= (٢,١٨ × ١٠٠) ÷ ٣٤

= ٢١٨ ÷ ٣٤ = ٦,٤ جنيه.

كما أن هناك العديد من الطرق المختلفة والتي علي أساسها يتم تسعير قوائم الطعام ، ولكل طريقة من تلك الطرق العديد من المزايا والعيوب ، والهدف العام من تسعير قوائم الطعام هو تحديد سعر بيع كل طبق علي من الأطباق المختلفة ،

وسعر البيع الذي سوف يتم تحديده يجب أن يغطـــي التكلفــة المباشرة للطبق، وكذلك يحقق هامش ربح مناسب للمنشأة بعد أن يغطي قيمة كافة التكاليف غير المباشرة للمنشـــاة . فعنـــد النظر إلي كافة أنواع قوائم الطعام بالمطاعم المختلفة مهمـــا أختلف نوع المطعم نستطيع أن نلاحظ ثلاثة حقائق وهي:

٤-أن جميع المطاعم مهما كان نوعها تعمل مـــن اجـــل تحقيق نسبة ربح مناسبة لها حتى ولو كانت منخفضة .

٥-أن جميع المطاعم تتقسم تكلفة التشغيل بها مابين تكلفة مباشرة وهي تكلفة خامات التصنيع ، وتكلفـــة غيـــر مباشرة وهي تكلفة كافة مستلزمات التشغيل.

٦-أن جميع المطاعم يجب أن تتخطـــي مبيعاتهـــا قيمـــة مجموع تكاليفها المباشرة وغير المباشرة لكي تحقـــق هامش الربح المنتظر .

الفصل الرابع
عمليات الإنتاج



إنتاج الغذاء

تختلف عملية إنتاج الأغذية والمشروبات في منشـــات تقـــديم الغذاء المختلفة وذلك نظرا لاختلاف طبيعة كل منشاة من تلك المنشات . فحين ننظر إلي المنشات التقليديـــة ســـنلاحظ إن المنشاة يتواجد بها عدد من المطابخ مساويا لعدد منافـــذ بيـــع الأغذية والمشروبات الموجود بالمنشاة . فقد كانت المنشـــآت التقليدية تحرص كل الحرص علي إن يكون لكل منفـــذ بيـــع لديها المطبخ الخاص به . تلك الطريقة كانت تضمن لهـــا أن تكون خدمة الأغذية والمشروبات بها سريعة إلي أقصي درجة مع ضمان أن تقدم المأكولات طبقا لدرجة الحرارة المطلوبة، ولكنها كانت طريقة مكلفة جدا لعدة أسباب هي :

١. زيادة عدد العمالة المطلوبة لتنفيذ العمل .
٢. الحاجة إلي استثمارا ماليا ضخما نظرا لتكرار المطابخ مما يؤدي إلي تكرار المعدات الموجودة .
٣. زيادة حجم المخزون السلعي بمنافذ الإنتاج نتيجة زيادة عددها .

وبالنظر إلي المنشات الحديثة سوف نجد إن هـــذه المنشـــات اعتمدت علي وجود مطبخ رئيسي واحد فقط بها . هذا المطبخ

هو الذي يقوم بإعداد الوجبات لكافة منافذ البيــع الموجــودة بالمنشأة ، وقد سمحت تلك الطريقة بخفض تكاليف الاستثمار للمنشاة نتيجة قلة عدد منافذ التصنيع ، ولكن يعيبها أنه كلمـــا كان مكان التجهيز بعيدا عن مراكز البيع كلما أدي ذلك إلـــي وجود تأخير في الخدمة المقدمة للعملاء . لذا فعلي المنشـــات التي تعمل بتلك الطريقة أن تكون علي وعي ودارية بطـــرق نقل الغذاء السليمة حتى لا تؤثر عملية النقــل علـــي درجـــة رضاء العملاء .

وبغض النظر عن نوع المنشاة سواء منشاة تقليدية أو منشـــاة حديثة فان عملية إنتاج الغذاء نفسها تختلف بحسب نوع منفــذ البيع الذي سوف يقدم الغذاء ، فتختلف عملية الإنتاج إذا كانت مخصصة لمطعم عنها إذا كانت مخصصة لصـــالة حفـــلات عنها إذا كانت مخصصة لمنفذ بيع كالكوفي شوب أو ما غير ذلك من المنافذ المختلفة .

ولما كان قسم المطبخ هو القسم الرئيسي المسئول عن عمليات تصنيع الغذاء . أصبح من الواجب العناية الفائقة بهذا القســـم سواء من ناحية الموقع المخصص له . أو مـــن التجهيـــزات المختلفة التي يجب أن تتوافر به . فعملية الطهي الفندقي هي

في الأساس فن وعلم ومهنة ، وهي كلمة أختلف الكثيرين في وضع تفسير محدد لمعناها ، وقد قالت الدكتورة منى بركات في أحد مؤلفاتها أنها كلمة تتكون من شقين فإذا تحدثنا عن الفن نستطيع أن نقول أنه كل ما يتلاعب بالمشاعر والأحاسيس فهو ذلك الشيء المتناغم الذي يرضى الجميع ، أما حين نتكلم عن الطهي فنستطيع أن نقول أنه من أعظم الفنون الحيوية التي تتعلق بحياة الإنسان ، وقد عني بالطهي كثير من الغربيين والشرقيين وقد إرتقت هذه الصناعة إلي اعلي الدرجات ، والمفهوم الحقيقي لكلمة الطهي هو تحويل المواد الغذائية من صورتها الخام إلي أطباق وأصناف منتجة وجاهزة للتداول في المطاعم ، وذلك نتيجة القيام بعدة أبحاث وتجارب علي هذه المواد الخام للحصول علي أحسن طريقة لتحويل الخامات الغذائية إلي الأطباق المختلفة .

قسم المطبخ

المطبخ هو البوتقة التي تنصهر فيها المواد الغذائية لتتحـــول إلي وجبات تتفق مع رغبات وذوق وشهية كل فرد لإشـــباع مختلف الرغبات الإنسانية .

كما يعد المطبخ قلب الفندق وعامل جذب أساسي فمن خلالـــه يحكم العملاء علي جودة المنتج ، وجودة الخدمة . لـــذا مـــن المحتمل أن يكون المطبخ سببا للخسارة الكبيرة في حالة عدم توافر تخطيط صحيح وتنظيم للإنتاج بكافـــة عناصــــره مـــع مراقبة مستوي الجودة والتكلفة . الأمر الذي يدعو إلي تصميم المطبخ بعناية كي نوفر أكبر قدر ممكن من مقومـــات نجـــاح المنتج بالمنشأة .

تصميم المطبخ

عند تصميم المطبخ يجب مراعاة مجموعة مـــن الأساســيات العامة التي لابد من توافرها وهي :

١. أن تتوافر مساحة لاستقبال ومراجعـــة المـــواد الخـــام الواردة.
٢. أن تتوافر مساحة لتخزين الأغذية .

٣. أن يكون المطبخ مربوط مع منافذ الخدمة بشكل سـليم يسهل عملية توصيل الطلبات دون تأخير أو إجهاد .
٤. أن تتوافر به أجهزة ومعدات للغسيل والنظافة والتعقيم.
٥. أن يتوافر به مكتب لرئيس المطبخ .

هذا ويختلف تصميم المطبخ من منشأة إلي أخري طبقا لعـدة عوامل هي :

١. نوع المنتجات المخطط تصنيعها .
٢. طبيعة ونوع المؤسسة أو منفذ تقديم الطعام .
٣. نوع الخدمة المقدمة .
٤. عدد الوجبات المقدمة يوميا .
٥. المدة المحددة بين تحديد الطلب وتقديم الطلب .
٦. حجم وشكل وموقع المؤسسة الفندقية .
٧. موقع المطبخ في المؤسسة .

عند تصميم المطبخ هناك مجموعة مختلفة من الشروط التـي يجب توافرها وهي :

١ – الموقع :

١. أن يكون اتجاه تهوية المطبخ شمالي شرقي .
٢. يفضل أن يتم إنشاء المطبخ علي مستوي أفقي واحد مع المخازن وصالة الطعام .

٢ – الشروط الهندسية :

١. لا يقل ارتفاع سقف المطبخ عن ٥ أمتار .
٢. مساحة المطبخ يجب أن تتراوح ما بين من ١٠% إلي ١٥% من أجمالي من مساحة المطعم .
٣. يجب إنشاء شبكة صرف ذات فتحات واسعة تغطي بشبك من الحديد لا يسمح بدخول الحشرات .
٤. يجب عمل فتحات للتهوية الطبيعة .
٥. توفير مصادر المياه العذبة المناسبة .
٦. ضرورة تركيب هود فوق المنطقة الساخنة .
٧. توفير مصادر الطاقة المناسبة .
٨. تركيب شفطات للبخار والأدخنة تتميز بمايلى :
   - أن تعمل بطريقة الطرد الميكانيكي .

- تجدد الهواء داخل المطبخ من ٢٠ إلي ٣٠ مرة في الساعة بسرعة تيار لا تتعدي ٤٠ سم في الثانية منعا لظهور تيارات الهواء داخل المطبخ .

٣ - الشروط الصحية :

١. توافر التهوية الطبيعية والصناعية .
٢. توافر الإضاءة الطبيعية والصناعية وان تكون بيضاء.
٣. تجليد الحوائط بالقيشاني فاتح اللون ويفضل أن يكون أبيض .
٤. توفير مصادر ماء ساخن وبارد .

٤ - شروط الأمن :

١. أن تكون الأرضيات من النوع المانع للإنزلاق .
٢. توفير مضخات الحريق وجرادل رمال .
٣. توفير صنبور حريق .
٤. عدم تواجد لوحات توزيع كهرباء داخل المطبخ .

التنظيم الإداري للمطبخ

يتم تقسيم العمل فى المطبخ طبقا لنظامان أساسيان للعمل :

١ – النظام التقليدي .

٢ – النظام الحديث .

وهناك اختلافات واضحة في أسلوب العمل بين النظامان ولكن مهما أختلف أسلوب العمل سيبقى دائما رئيس طاقم العمل هو رئيس المطبخ "الشيف العمومي" :

النظام الإدارى في المطبخ :

١- الشيف العمومي The Chef :

إن الشيف هو الشخص المسئول عن المطبخ وفي المنشآت الكبيرة يسمي هذا الشخص " Executive Chef " والشيف التنفيذي هو المدير المسئول عن جميع أوجه إنتاج الطعام بما في ذلك تخطيط القائمة والمشتريات والتكاليف وتخطيط جداول العمل.

٢- مساعد رئيس المطبخ Sous Chef:

هو المسئول المباشر عن إنتاج الطعام لأن الشيف التنفيذي عليه مسئوليات تتطلب قضاء جزء كبير من الوقت في الإدارة

فإن السوشيف يتحمل المسئولية الفعلية في الإنتاج والإشراف المستمر بدقة دقيقة علي الطهاة . وكل من الشيف التنفيذي والسوشيف يكون لهما سنوات خبرة عديدة في كل مواقع العمل بالمطبخ .

٣- رئيس القسم Chefs de Partie :

هم رؤساء كل قسم من أقسام المطبخ المختلفة وتختلف أعمالهم بإختلاف القسم العاملين فيه كما أن أعدادهم داخل المطبخ تختلف بإختلاف أقسام الإنتاج بالمطبخ .

٤ – الطباخين والمساعدين Cooks and Assistants :

في كل قسم يقوم المساعدون بالواجبات المحددة التي تحدد لكل منهم ، علي سبيل المثال فإن مساعد شيف الخضروات قد يغسل ويقشر ويجهز الخضروات ومع الخبرة فإن المساعد يترقي إلي طاهي ثم إلي شيف رئيس قسم .

الشيف

علي الرغم من عدم وجود تعريف دقيق لكلمة شيف إلا أننا نستطيع أن نقول أنه الشخص القادر على أستلام الأصناف والمواد الخام وإجراء عمليات التجهيز الأولية لها ثم تصنيعها، كما يجب أن تكون له القدرة الإدارية الكفيلة بإدارة مرؤوسية ، ولكي يكون الشيف ناجحا ومتميزا في عملة لابد من أن يكون ملما بالعديد من القواعد المختلفة وهي :

١ – العلم :

يجب أن يكون الشيف ملم بالعديد من القواعد المختلفة في طرق إعداد الأغذية والكميات اللازمة لخلط المكونات ببعضها البعض . فتلك الطرق هي التي تمكنه من أن يقوم بأعداد أطعمة شهية .

٢ – المهارة :

المهارة هي التي تمكن الشيف من القيام بإعداد الأطباق المختلفة في سرعة وإتقان بحيث يكون دائما الطبق الذي يصنعه له نفس الطعم .

٣ - التذوق :

تعتبر عملية تصنيع الأطباق هي في الأصل عملية خلط مجموعة من الأصناف المختلفة التي من الممكن أن يكون كلا منها له طعم ومذاق مختلف عن الأخر لذلك فحاسة التذوق لدى الشيف يجب أن تكون قوية كي يستطيع أنتاج أطباق شهية .

٤ - التحكم :

يعتبر التحكم في كميات الأصناف المستخدمة والتحكم في سير العمل بالمطبخ من المهارات التي يكتسبها الشيف خلال فترات عملة وتدريبه والتي يجب أن ينميها بصفة مستمرة ليكون قادرا على العمل بصورة ناجحة .

الفصل الخامس

عمليات الخدمة

المعدات والأدوات اللازمة لصالات الطعام

إن المنشأة التي تقدم خدمة الأغذية والمشروبات يلزمها لأداء عملها على وجه مثالي العديد من الآلات والأدوات والمعدات التي تساعدها على أتمام العمل في صوره جيده . تلك الأدوات والمعدات التي تشكل تكلفة قد تكون كبيرة في كثير من الأوقات . الأمر الذي يدعو إلي دراسة تلك الإحتياجات بشي من الدقة والتفصيل ، وفى هذا الفصل سوف أتناول الجوانب الإداريه الخاصة بتلك العملية .

الشراء :

يعتبر الشراء من العوامل المؤثرة في السياسة المالية للمنشأة. تلك العملية التي يجب توفير إعتمادات مالية لتنفيذها . فإذا كانت عملية الشراء تتم بصورة غير سليمة فسوف يؤدى ذلك إلى وجود أصناف غير جيدة الجودة ، أو وجود أصناف ذات قيمه أعلى من قيمتها الفعلية ، أو وجود أصناف مخزنه بالمخازن بكميات كبيرة ، وفى أي من الحالات السابقة فإن ذلك معناه إهدار للمال فعند إجراء عملية الشراء يجب أن نتبع مجموعة الخطوات التالية :

١. أن يتم شراء المنتج الذي نحتاج إليه في الوقت المناسب بأفضل الأسعار المتوفرة في السوق .
٢. أن تتماشى جودة الآلات والمعدات مع درجة المنشأة بمعنى أنه لا يجوز إستخدام الصينيات الباهظة الثمن في مطاعم المأكولات السريعة أو صينيات رديئة في المطاعم الكلاسيكية .
٣. أن يحدد مدير الأغذية والمشروبات بالتعاون مع رئيس القسم المختص أحسن المواصفات التي يجب الشراء علي أساسها .
٤. أن يتم الشراء وفقا لحدود الميزانية التمويلية ولا يتعداها حتى وإن كان الدفع بنظام آجل .

حد مستوي المخزون للفضيات والزجاجيات :

إن الحد المعتاد استخدامه في المنشآت الفندقية للفضيات والزجاجيات هو ثلاثة أمثال عدد المقاعد المتاحة في المنشاة . لكن هناك عوامل قد تؤثر علي هذا العدد مثل إذا كانت الصينيات أو الزجاجيات تحتوي علي الشعار الخاص بالمنشأة

أو أن المنشأة معروف عنها أن معدل الخسائر بهـــا مرتفـــع فيجب أن يتم رفع هذا الحد .

حد مستوي المخزون لملابس العاملين و البياضات :

من المعروف أن ملابس العاملين بقسم الخدمـــة والبياضـــات اللازمة للموائد في صالة الطعام تحتاج إلي التنظيف بصـــفة مستمرة ، ولذلك معظم منشآت الأغذية و المشروبات يقومـــوا بتخصيص ثلاثة أطقم كاملة من ملابس العاملين .

أما بالنسبة للبياضات المستخدمة فيجب أن يكـــون مخزونهـــا بالنسبة للمفارش هو ثلاثة أضعاف عدد الموائد المســـتخدمة وذلك بالنسبة للمنشآت التي معدل الدوران بهـــا مـــنخفض أو متوسط أما بالنسبة للمنشآت التي معد الدوران بهـــا مرتفـــع فيفضل أن يكون العدد هو أربعة أمثال عدد الموائد . كـــذلك الحال بالنسبة لفوط المائدة والتي يقاس عددها بعـــدد مقاعـــد صالة الطعام .

مراقبة أدوات صالات الطعام

نظراً لما تشكله أدوات صالة الطعام من أهمية مالية بالنسبة للمنشأة الفندقية فهناك عوامل كثيرة يجب أن تأخذ في الحسبان عند مراقبة أدوات صالات الطعام وتلك العوامل هي :

١ - الاستخدام السيئ :

في الكثير من المطاعم المختلفة نجد هناك إستخدام غير سليم للعديد من المعدات الأمر الذي يكون نتيجة أحد أمران :

١. عدم توافر كافة المعدات والأدوات المطلوبة للعمل مما يجعل العاملين يستخدمون الأدوات المتاحة كبديل عن الأدوات غير المتاحة .
٢. إهمال العاملين .

فقد نري عامل الخدمة يستخدم فوط المائدة لمسح المائدة أو لمسك الأطباق الساخنة أو إستخدام سكين المائدة في فتح المعلبات أو ما غير ذلك . الأمر الذي يدعو إلي توفير كامل أدوات صالة الطعام ، ومعاقبة المهمل في الذي يستخدم أي نوع من الأدوات في غير الغرض المخصص لها .

٢ – الفاقد :

يوجد العديد من الأدوات التى لا تكسر مثل الفضيات وحـين يلاحظ أن أعدادها في تناقص مستمر فإن ذلك يعنى فقد لهذه الأدوات . ذلك الفقد الذي يمكن أن يكون إما من خلال السرقة سواء عن طريق العاملين أو عن طريق العملاء فبعض مـن العملاء قد يعجبهم شئ من الأدوات التي تقدم للخدمة فيأخـذه دون العلم بذلك أو قد يقوم بذلك أحد أفراد الخدمة فيجب علي مدير المطعم أو المسئول أن يتأكد من أدواته ويراقب المطعم جيدا وإذا اكتشف شئ من هذا القبيل فيجب عليه إبلاغ الإدارة والتي بدورها تقوم بإبلاغ الشرطة أو الأمن الخاص بالمنشأة. أو يكون الأمر ناتج من إهمال العاملين أثناء عمليات النظافـة الأمر الذي أدى إلى إلقاء هذه الأدوات مـع المخلفـات دون قصد مباشر من العاملين ، وفى النهاية تتحمل المنشأة أعبـاء مالية كبيرة نتيجة هذا الإهمال لذا :

١. يجب الاهتمام بتدريب العاملين على المحافظـة علـى الأدوات .
٢. الجرد اليومي على أدوات المائدة لمعرفـة الأرصـدة بصفه دوريه .

٣ – الكسر :

الكسر في الزجاجيات والصينيات يمثل مشكلة وخسائر كبيرة ولذلك وجب علينا إتباع مايلى :

١. تدريب العاملين علي كيفية التعامل مـــع مثــل هــذه الأصناف .
٢. التخزين الجيد لمثل هذه الأصناف ســواء كــان فـــي عربات الأطباق أو في الأرفف فإن ذلــك يقلــل مـــن عملية الكسر والخسائر .

تقدير حجم القوي العاملة بالمطعم

يعتبر تقدير حجم القوى العاملة اللازمة للعمل بالمطعم واحدة من الخطوات الرئيسية لنجاح العمل ، ففي حالة وجود عدد من العاملين قليل سوف يؤدى ذلك إلى تحمل العامل لأعمال أكثر من طاقته مما سوف يؤثر بصورة سلبية على قدرته في إنجاز أعماله المكلف بها ، كما سوف يؤدى نقص العمالة إلى تأخير الطلبات .

أما في حالة وجود عدد كبير من العمالة أكثر من طاقة إستيعاب المطعم الحقيقية فإن ذلك سوف يزيد من حجم الأجور المدفوعة للعاملين مما قد يسبب خسائر مالية للمنشأة ، من هنا كان الواجب تحديد حجم القوى العاملة بالمنشأة بصورة صحيحة كي يحدث التوازن بين ما يبذله العاملين من جهد وبين حجم ما تتحمله المنشأة من أجور .

والحقيقة الثابتة أنه ليس هناك قانون ثابت يحدد على أساسه حجم القوى العامله اللازمة للمطعم وذلك يرجع إلى عدة أسباب هي :

١. الاختلاف في أنواع المطاعم .

٢. الاختلاف بين النظم الإدارية لكل مطعم .

٣. طريقة الخدمة المتبعة في كل مطعم .

٤. معدل الدوران المتوقع للمطعم .

تلك الاختلافات الرئيسية السابقة أدت إلى قيام كل مطعم بتحديد عدد العاملين به طبقا للتصور الإداري الخاص به .

ولكن العديد من تجارب التشغيل المختلفة التي أجريت على المطاعم الكلاسيكية أثبتت أنه يمكن تحديد حجم العمالة اللازمة للتشغيل طبقا لما يلي :

١. يرأس طاقم العمل متردوتيل .

٢. مساعد المتردوتيل يعمل على خدمة من ١٥ إلى ٢٠ مائدة

٣. الكابتن يعمل على خدمة عدد من لموائد يتراوح ما بين من ٦ إلى ٨ موائد .

٤. مساعد الكابتن يقوم بخدمة عدد من ٤ إلى ٨ موائد .

٥. كل مضيف قادر على خدمة عدد من ٣ إلى ٥ موائد كل مائدة يتراوح عدد أفرادها من ٤ : ٦ أفراد .

٦. كل مضيف يعمل معه مساعد .

٧. عدد المتدربين يكون مساويا لعدد مساعد الكابتن .

وبناء على ما سبق فإذا كان أحد المطاعم الطاقة الاستيعابية له ١٨٠ مقعد موزعه على الموائد بواقع ٦ مقاعد لكل مائدة يكون بذلك عدد موائد المطعم ٣٠ مائدة وتكون القوى العاملة كمايلى :

١. عدد ١ متردوتيل .
٢. عدد ٢ مساعد متردوتيل .
٣. عدد ٤ كابتن .
٤. عدد ٤ مساعد كابتن .
٥. عدد ٦ ويتر .
٦. عدد ٦ مساعدين .
٧. عدد ٤ متدربين .

وكما سبق وأن تحدثنا أنه كلما كانت طرية الخدمة المتبعة بالمطعم أيسر كلما قل عدد العاملين .

التحكم في تكلفة العمالة

إن أرباح منشأة خدمة الأغذية والمشروبات ترتبط إلـــي حـــد كبير بالتكاليف المباشرة والتكاليف غير المباشـــرة للمنشـــأة . فإرتفاع التكاليف مع ثبات أسعار البيع يؤدي إلـــي إنخفـــاض نسبة صافي الربح المتوقع تحقيقه .

وفي الفصول السابقة تحدثنا عن التحكم في التكلفة المباشـــرة بواسطة قوائم التصنيع النمطية . أما في الفصل الحالي فنحن نتحدث عن التحكم في تكلفة العمالة التي تعد أحـــد الأنـــواع الهامة للتكلفة غير المباشرة . إن التحكم في العمالة هي مـــن أهم أولويات وظيفة مديري الأغذية والمشـــروبات وعمليـــة التحكم في العمالة تبدأ عندما يضـــع المـــدير الأداء القياســـي "Performance Standard" للخدمة التي ســـوف يقـــدمها مرورا بتحديد ساعات التشغيل .

الأداء القياسي للخدمة :

بعد تحديد مدير الأغذية والمشروبات لقوائم الطعام ، وطرق إعدادها ، وكذلك تحديد الهيكل الوظيفي للعاملين ومهام ومسئوليات كل عامل تأتي مرحلة تدريب العاملين علي الأعمال المختلفة المطلوبة منهم للوصول بهم إلي أعلي معدل أداء قياسي .

تتم تلك المرحلة من خلال توجهات مدير الأغذية والمشروبات إلي رئيس طاقم الخدمة الذي يتولى تحديد دقيق لعمل كل فرد من الأفراد داخل صالة الطعام فهو أكثر فرد تكون لديه دراية بالمدة اللازمة لأداء مهمة معينة .

وبتدريب العاملين علي المهام المطلوبة منهم يساعد ذلك علي توعية العاملين إلي النقاط الهامة في الخدمة فعلي سبيل المثال: يقوم بوضع المهام التي سوف يقوم بها كافة مرؤوسيه وترتيب النشاطات المختلفة داخل صالة الطعام من " تحية العميل – توصيل العميل إلي المائدة – عرض قوائم الطعام – تقديم المشروبات – السلطات – الطبق الرئيسي – الحلويات " وكافة العوامل الأخرى التي تتعلق بجودة الخدمة المقدمة للعملاء بالمطعم .

بعد تلك المرحلة يقوم رئيس طاقم الخدمة بمراقبة العاملين أثناء أتباعهم الإجراءات وسياسات المنشأة وذلك من أجل تقييم أداء العاملين وهذه المراقبة قادرة علي الإجابة علي بعض الأسئلة مثل :-

١. هل قدم طاقم الخدمة مستوي الخدمة المطلوب ؟
٢. هل الخادم كان متسرع أم لديه بطئ في الأداء ؟
٣. هل الخادم يستطيع أن يقوم بمهام أكثر مع القدرة علي المحافظة علي مستوي الخدمة المطلوب ؟
٤. كم عدد العملاء الذين تمت خدمتهم خلال وردية العمل الواحدة ؟
٥. هل يستطيع المطعم بنفس عدد العمالة خدمة عدد عملاء أكبر ؟
٦. هل هناك بعض العاملين يحتاجون إلي تدريب أكثر لرفع مهاراتهم ؟
٧. هل يتمتع العاملين بمهارات البيع ؟

بعد التحليل الجيد لأداء العاملين المختلفين أثناء العمل سوف يكون لدينا رؤية واضحة عن مستوي الخدمة بالمنشأة ، وكذلك مستوي العاملين . علاوة علي ذلك فإننا نستطيع

معرفة ما إذا كان عدد العاملين الحاليين مناسب لطاقة العمل أم أن العدد يزيد أو يقل عن الطاقة المتاحة . الأمر الذي يصل بنا إلي تحديد العدد المثالي اللازم للعمل .

دليل العمالة :

إن دليل العمالة هو الذي يوفق بين أقصي عدد من العملاء تستطيع المنشأة خدمتهم وعدد العاملين القادرين علي خدمة هؤلاء العملاء بصورة سريعة وجودة مرتفعة .
لكن قبل تصميم دليل العمالة يجب أن نفرق بين كلا من العمالة الثابتة والعمالة المتغيرة .

العمالة الثابتة :

هي الحد الأدني من العمالة المطلوبة لتشغيل المنشأة طبقا لمتوسط معدل الدوران المتوقع .
لذا فعند تصميم دليل العمالة يجب أن يصمم في الأساس علي وجود عدد ثابت من العاملين يكون قادراً علي العمل بكفاءة طبقا لمتوسط معدل الدوران المتوقع للمنشأة . أي أن العمالة

الثابتة بالمنشأة لابد أن تتوافق مع متوسـط معـدل التشـغيل المتوقع بالنسبة لكل منفذ من منافذ البيع المختلفة .
وتحتاج العمالة الثابتة إلي عملية تحليل وتقييم بصفة مسـتمرة للتأكد من أن العاملين يقوموا بالإنتاج والخدمة طبقا لما هـو مخطط . مع التوجيه المستمر للعاملين لتقديم أفضل خدمة في أقل وقت .

العمالة المتغيرة :

هي تلك العمالة المؤقتة التي يحتاج إليها العمل خـلال فتـرة معينة من العام ، وهي الفترة التي تسمي بفترة ذروة العمل .
وغالبا ما يكون مصدر العمالة المتغيرة عبارة عن :

١. أفراد مهنيين يتم إلحاقهم بالعمل بعقود عمـل محـددة المدة لسد حاجة التشغيل .
٢. متدربين يتم استقدامهم من المعاهد والمراكز الفندقيـة المتخصصة للتدريب بالمنشأة لفترة تتراوح مـا بـين شهر واحد إلي ثلاثة شهور .

وعلي الرغم من أن العمالة المتغيرة تفيد المنشأة بشكل كبيـر من حيث خفض التكاليف غير المباشرة إلا أنها فـي بعـض

الأحيان لا تكون علي القدر المطلوب من الكفاءة في العمل . لذا فعلي المنشآت التي تقوم بتشغيل عمالة متغيرة أن تخضع هؤلاء العاملين إلي برنامج تدريبي سريع يتعرفون من خلاله علي سياسة التشغيل بالمنشأة . بعدها يتم التقييم المستمر لأداء هؤلاء العاملين لإستبعاد العمالة الغير صالحة .

تنظيم العمالة :

من خلال خطة المبيعات المستقبلية التي يتم تحديدها يستطيع مدير الأغذية والمشروبات تحديد عدد العملاء المتوقع خدمتهم خلال فترة معينة . وذلك من خلال حساب متوسط عدد العملاء في فترة معينة خلال سنوات سابقة مع إضافة معدل لنمو أو الانكماش المتوقع للسنة الحالية .

وبالوصول إلي العدد المتوقع للعملاء يمكن تحديد عدد العمالة الثابتة المطلوبة للمنشأة ، وكذلك توقيت طلب العمالة المتغيرة وأقصي عدد ممكن منهم يمكن الإستعانه به . بعدها يتم تصميم جداول العاملين .

فمن خلال تحديد الأعداد المتوقعة وتوزيع تلك الأعداد علي مدار الشهور وأيام الأسبوع نحدد بشكل دقيق عدد العمالة

اللازمة للعمل في تلك الأيام مما يسهل إعداد جـــداول عمـــل العاملين وتوزيع أيام الراحات الأسبوعية ، وكـــذلك تحديـــد ورديات عمل كل فرد منهم .

تدريب العاملين

يعتبر الهدف من التدريب هو تعلم العاملين ممارسة بعض الأعمال الخاصة بالمنشأة فالعمالة المدربة لها دور كبير في نجاح العمل . كما أن العامل المدرب يوفر علي المشرف الكثير من الوقت والجهد لكونه أكثر التزاما في العمل ، وللتدريب العديد من الفوائد المختلفة منها :

١. يعطي الثقة الكاملة للمتدرب في تنفيذ ما يطلب منه من أعمال .

٢. توفير في الوقت اللازم لإنجاز العمل .

٣. تقليل نسبة الحوادث المختلفة المتوقع حدوثها .

ومن أهم المنافع أيضا والمهمة لبرنامج التدريب أنه في بعض الحالات يمكن تحويل العمالة المتغيرة إلي عمالة ثابتة يمكن الاعتماد عليها مما يخفف من أعباء المنشأة في البحث علي عاملين جدد .

وعند القيام بالتدريب هناك مجموعة من النقاط التي يجب توافرها وهي :

١. أن يكون التدريب أكثر فاعلية حينما يتم في ظروف مشابهة لتلك الظروف التي سيواجهها العامل أثناء

العمل ، فلا يجوز تدريب العاملين بالمطعم علي طريقة العمل داخل صالة مغلقة .

٢. يكون التدريب أكثر فاعلية أيضا حينما يخصص فـرد من الأفراد لرعاية الشخص المتمرن.

٣. يكون أكثر فاعلية عندما يعطي المتمرن نصائح قويـة صادقة هامة .

كيف يكون التدريب مثمرا وفعالا :

١. يكون هناك دافع للتعليم ولا تعليم بدون دوافع فالنصح والإرشاد لا يجدي بدون توفر هذه الـدوافع ، وعلـي العكس من ذلك إذا أراد الإنسان أن يتعلم وكانت لديـه القدرة علي التعليم أثمر هذا التعليم وأتي بنتائج طيبة .

٢. الدافع القوي يؤدي إلي زيادة التركيز والانتبـاه وقـد يتوفر هذا الدافع إذا شعر العامل بالاستمرار في عمله والاطمئنان علي مستقبله ، وتقدير الإدارة لمجهوداته، ووجود نظام عادل للترقية . كل ذلك من العوامل التي تدفع العامل عل أن يتقن عمله ويتقن تعلمه .

٣. معرفة المتعلم مدي تقدمه ، ولقد دلت التجارب علي أن ممارسة العمل دون علم بنتائجه لا تؤدي إلي التعليم الصحيح . فإن معرفة المتعلم بنتائج تحصيله يعينه علي إجادة التحصيل وزيادة الإنتاج .

٤. تطبيق مبدأ الثواب والعقاب ومدح المتدرب وحثه علي تحسين عمله هو الأفضل دائما من تأنيبه وعقابه ولومه علي ما أرتكب من أخطاء ، وأن يكون ذلك بمقدار ضعيف.

٥. المنافسة في التعليم تؤدي إلي التحسين في التعليم ويجب أن تكون المنافسة ودية بين أفراد متساوين أو متقاربين في الجهد والقوة ومن الفضل أن تكون هذه المنافسة علي نوع الإنتاج وجودته .

٦. التعليم هو عمل لا يستطيع أن يقوم به إلا المتعلم نفسه وبجهده الخاص ونشاطه الذاتي حركيا كان أم ذهنيا فهو مجهود فرد لذلك وجب دعم ذلك الجهد .

٧. سهولة المادة المراد تعليمها لتكون أسرع للفهم وتأتي بالنتائج المرجوة وبأسرع ما يمكن .

٨. الإرشاد أثناء التعليم فالتعليم المقترن بالإرشاد أفضـــل في التحصيل . لذا لابد أن يتم التعليم بتشجيع العامـــل المتدرب علي التساؤل والاستفسار وهذا لا ينقص من قدرته علي الفهم .

فوائد التدريب للإدارة :

يعود التدريب المخطط عي المنشأة بالعديد من الفوائد المختلفة منها علي سبيل المثال وليس الحصر مايلي :

١. يزيد معدل التعليم ومستواه .
٢. تحسين طرق الآداء .
٣. تقليل التلف والفقد والخسارة .
٤. يقلل من نسبة الغياب .
٥. يقلل من عدد الحوادث .
٦. يقلل من معدل دوران العمالة بترك العمال لوظائفهم .
٧. زيادة الإنتاج .

فوائد التدريب بالنسبة للعمالة :

كما أن التدريب والتعليم يعود بالفائدة علـــي إدارة المنشــأة . يعود كذلك بالعديد من الفوائد المختلفة علي العامــل نفســه ، ومن هذه الفوائد مايلي :

١. تشجيعهم علي احترام الذات .
٢. استغلال المعرفة لزيادة موارده الاقتصادية .
٣. يؤدي إلي الاستقرار .
٤. يجعله متفوقا عن غيره في مجال العمل .
٥. لا يكون عرضه للبطالة إذا ما توقفت الأعمال .
٦. يكون مطلوب ومرغوب في سوق العمل .

فالتدريب عملية تعليم وتعلم تمكن الفرد من إتقان مهنته فـــي أقصر وقت ممكن بأقل جهد .

الفصل السادس

التحكم في المبيعات

التحكم في دخل المبيعات

يجب علي مديري الأغذية والمشروبات أن يضعوا مجموعـة مختلفة ما الإجراءات كي يضمنوا أن المنشأة تحصـل فعليـا علي الدخل الكلي للمبيعات . ففي الحقيقة نجد كثيرا ما تحدث عمليات سرقة متعددة لجزء من دخل المنشأة ، وغالبا ما تـتم هذه العملية من قبل العاملين . لذا فمن الواجب أن يتم تحديـد نظام عمل فعال للرقابة علي المبيعات بهدف ضمان حصـول المنشأة علي كافة الإيرادات الفعلية الناتجة من بيـع الأغذيـة والمشروبات ، وفيمايلي أقوم بعرض بعض الأمثلة المختلفـة من السرقات التي قد تتعرض لها المنشأة الفندقية :

سرقات العاملين بالمطاعم والحفلات :

هناك بعض المواقف المتنوعة التي من خلالها قد يقوم القـائم بالخدمة ببعض السرقات مثل :

١. استلام الطعام أو الشراب من منطقـة التصـنيع دون تسجيلها في البون الخاص بذلك ومحاسبة العميل عنها شفويا أو استخدام شيك عميل آخر به نفس الطلبات.
٢. محاسبة العميل شفويا علي قيمة تزيـد عـن القيمـة الموجودة بالشيك .

٣. الحصول علي الأموال من العميل بالشيك ثم الإدعـــاء بأن العميل قد ذهب دون دفع الحساب الخاص به .

٤. في الحفلات قد يكون عدد العملاء الموجودين يزيد عن العدد المتفق عليه فيقوم بمحاسبة صاحب الحفل عــن العدد الزائد دون شيك .

سرقات البارمان :

يعتبر قسم البار من أكثر الأماكن داخل الفنــدق المعرضـــة لعمليات السرقة وذلك للأسباب التالية :

١. في حالة وجود حد أدني لطلبات الفرد قد يقوم البارمان بمحاسبة العملاء شفويا إذا لم تتعدي قيمة مســـحوباتهم قيمة الحد الأدنى ، وتجميع أكثر من طلب فـــي شـــيك واحد للاستفادة بفارق القيمة .

٢. تقديم نوع أقل في الجودة والسعر مثل تقديم الويســـكي العادة بدلا من الفاخر ومحاسبه العميل علـــي الســـعر الأعلى . في حين أن المقيد بالشيك هو السعر الأقل .

٣. محاسبة العميل علي عدد كاسات أكبر من الواقع نتيجة تقليله لمعيار الكأس .

٤. البيع من الزجاجات الشخصية الخاصة بالعملاء والتي تكون موجودة في مخزن البار .

٥. تقديم بعض المشروبات إلي أصدقاء البارمان دون محاسبتهم .

٦. عدم تسجيل بعض زجاجات العملاء في الدفاتر الخاصة بها التي من المفترض الحصول علي رسوم عليها وهذه الرسوم تدخل إلي حساب البارمان الشخصي .

السرقات الخاصة بالكاشير :

قد يقوم الكاشير الخاص بالمطعم ببعض السرقات التي تتمثل وفيمايلي :

١. كتابة قيم علي أصل الشيك تزيد عن القيم الحقيقية ، وتختلف عن الموجودة بالصور .

٢. عدم ختم الشيك بختم خالص والادعاء بأن القائم بالخدمة لم يسلمه قيمة الشيك .

٣. إلغاء الشيك بعد دفع قيمته .

خطة الرقابة علي الإيرادات :

يقوم مدير الأغذية والمشروبات بوضع خطة للرقابة علي المبيعات بالتعاون مع كلا من :

١. رئيس الحسابات .
٢. مراقب الأغذية والمشروبات .
٣. مدير الخدمة .

وتشمل هذه الخطة تحديد مجموعة من النقاط الرئيسية التي من خلالها يتم الرقابة علي عمليات البيع في المنافذ المختلفة ، وهذه الخطة تشمل النقاط التالية :

١. تحديد طرق قبول الدفع الغير نقدي .
٢. الرقابة علي البونات .
٣. الرقابة علي الشيكات .
٤. تحليل المبيعات .

فمن خلال النقاط السابقة تستطيع المنشأة وضع خطة محكمة للرقابة علي دخل المبيعات .

أولا : طرق قبول الدفع الغير نقدي

مع التقدم الكبير في تكنولوجيا العصر الحديث أصبح العديـد من العملاء يستخدم طرقا بديلة للدفع النقدي وذلك تفاديا لما قد يتعرضون له من فقد للأموال النقدية ، أو تحاشيا حمل قيمـة نقدية عالية . لذا فعلي الإدارة الفندقية أن تحدد الأشكال التـي من خلالها يتم قبول الدفع غير النقدي . وتلك الطرق يمكن أن تتمثل فيمايلي :

١ – قبول الدفع بالشيكات البنكية :

يعتبر قبول الدفع بالشيكات البنكية من الإجراءات التـي لهـا العديد من الفوائد المختلفة مثل :

١. إن العاملين لن يكونوا قادرين علي سـرقة الشـيكات وذلك عكس الدفع نقدا الذي يسهل لهم الإختلاس مـن الدخل .
٢. لا يتم تحصيل رسوم علي الشيكات البنكية كما يحدث في بطاقات الإئتمان .

ولكن مع ذلك تعتبر الشيكات هي أكثر الطرق السيئة للـدفع كما أن الغالبية العظمي من المنشآت لا تقبـل الـدفع بهـذه

الطريقة إلا إذا كان العميل معروفا لهـا ويتمتـع بمصـداقية كبيرة. لذا فعلي المنشآت التي تقبل تلك الطريقة في الدفع أن تقوم بتصميم مجموعة مختلفة من الإجراءات وذلك من أجـل التحكم الجيد في دخل المبيعات وهذه الإجراءات تتمثل في :-

١. يجب التأكد من هوية العميل الذي يقوم بالتوقيع علـي الشيك عن طريق مستند رسمي كالبطاقة الشخصية .
٢. أن تحدد المنشأة قائمة سوداء للعملاء الغير مقبول منهم الدفع عن طريق الشيكات .
٣. تحديد أقصي قيمة للمبيعات يمكن أن تقبل عن طريـق الشيكات .
٤. يجب علي الإدارة رفض الشيكات المؤرخة مسـبقا ، وكذلك عدم قبول الدفع بالشيكات إذا كان العميل تحت تأثير الخمر .
٥. التأكد من أن الشيك صحيح أو قانوني ، وعدم قبـول الشيكات التي يكون بها أي شطب أو مسح .
٦. عدم قبول الشيكات التي عليها شروط خاصـة مثـل "للإيداع فقط " أو " للتحصيل فقط " .
٧. يجب أن يتم التوقيع علي الشيك أمام الكاشير .

٢ – قبول الدفع عن طريق بطاقات الائتمان :

تعتبر بطاقات الإئتمان من أكثر طرق الدفع شيوعا في الوقت الحالي . كما أن الغالبية العظمي من المنشآت تقبل الدفع بتلك الطريقة . فعلي الموظفين الذين يقبلوا الـدفع عـن طريـق بطاقات الائتمان أن يكونوا متدربين علي الإجـراءات التـي تضعها الإدارة وهذه الإجراءات تتمثل في التالي :-

١. أتباع إجراءات بطاقات الائتمان والتي تضعها شركات بطاقات الائتمان .
٢. استخدام ماكينة بطاقات الائتمان بطريقة صحيحة .
٣. طلب توقيع العميل علي وصل بطاقة الائتمان .
٤. التأكد من تاريخ صلاحية بطاقة الائتمان .

واختلفت الآراء حول الطرف الذي يتحمل عمولة التحصيل . فمن المعروف أن الشركة أو البنك المصدر لبطاقة الإئتمـان يقوم بخصم نسبة تسمي بعمولة التحصيل . بعض المنشـآت يقوم بإضافة تلك النسبة علي قيمة فاتورة العميل ، والـبعض الآخر من المنشآت يرفض التعامل ببطاقات الإئتمان كـي لا يتحمل عمولة التحصيل .

ثانيا : الرقابة علي البونات

تعتبر البونات داخل المطعم هي بمثابة أذن الصرف الذي بموجبه يتم تصنيع كافة الأصناف المدونة فيه وصرفها للعميل. لذلك يجب أن تكون هناك مجموعة من البيانات الرئيسية المدونة في البون وهي :

١. أن تكون البونات مسلسلة . لضمان المراجعة الدقيقة علي كل بون .
٢. أن يكتب التاريخ علي كل بون . لضمان عدم التلاعب في البونات .
٣. أن يكتب رقم المائدة وعدد الأفراد عليها . لضمان تحصيل كافة إيرادات المائدة في حالة وجود حد أدني لطلبات الفرد .
٤. أن يكون البون من أصل وصورتان كل صورة منهما لها لون مختلف عن الاخري . علي أن يسلم الأصل لمكان التصنيع بعد ختمه من الكاشير ، ويحتفظ الكاشير بصورة البون لاستخراج الفاتورة ، والصورة الأخيرة تظل في دفتر البونات لمراجعتها .

٥. أن يكتب أسم محرر البون لمراجعته في حالة وجـود أخطاء .

٦. أن تكون بونات كل منفذ بيع تختلف عن المنفذ الآخر في اللون أو التصميم.

وفي نهاية يوم العمل يقوم مراقـب الأغذيـة والمشـروبات بتجميع البونات ، ومطابقة الأصل والصور للتأكد من بياناتها. ثم يقوم بالتأكد من عدد الأفراد علي البون وشـيك العميـل . وأن الأصناف المدونة بالبونات هي نفس الأصناف المدونـة في شيك العميل .

في حالة البونات الملغية يتم التأكد من سـبب إلغـاء البـون وتوقيع رئيس المطعم علي البون الملغي .

ثالثا : الرقابة علي شيكات العملاء

إن شيك العميل يعتبر من الأشياء المركزية الهامـــة بالنســـبة لجميع أنظمة التحكم في المبيعات بالنسبة لمعظـــم المنشـــآت الفندقية ، وذلك لأن كافة مبيعات الأغذية والمشروبات تكون مسجلة في الشيك الخاص بالعميل ، وشيكات العملاء لابد أن يتوافر بها مجموعة من القواعد التي تمكن من الرقابة عليهـــا وهذه القواعد هي :

١. أن تكون الشيكات مسلسلة رقميا .
٢. أن تختلف شيكات كل منفذ بيع عن الآخر من حيـــث اللون أو الترقيم . فإذا كان منفـــذ البيـــع الأول يبـــدأ بمسلسل (٠١ ، ٠٢ ، ٠٣) . فلابد أن يكون المنفـــذ الآخر يختلف في المسلســـل (١١٠٠١ ، ١١٠٠٢ ، ١١٠٠٣) كي لا يحـــدث أي خلـــط عنـــد مراجعـــة الشيكات .
٣. أن يكون للشيك تصميم خاص تضعه المنشأة مع وضع شعارها عليه .
٤. أن تختم الشيكات بخاتم الكاشير الخاص بالمطعم .

٥. أن يكون دفتر الشيكات من أصل وصورتان مختلفتان في اللون . الأصل يسلم للعميل ، والصورة الأولي يرفق بها البونات للمراجعة ، والصورة الأخيرة تبقي بالدفتر لمطابقتها .

٦. يتم الاحتفاظ بالبونات الملغية داخل الدفتر دون نزعها. مع توضيح سبب الإلغاء ، وتعتمد من رئيس الحسابات.

٧. تكتب الشيكات بقلم حبر ويمنع الشطب أو الكشط فيها.

٨. تقيد جميع الشيكات في دفتر خاص بتفريغها كما بالشكل التالي .

وفي نهاية يوم العمل تتم مراجعة بيانات الشيك ومطابقتها بالبونات ، والتأكد من أن قيمة الأصناف في الشيك مطابقة للقيمة المعلنة بقوائم الطعام ، ثم التأكد من عملية تفريغ الشيكات .

نموذج دفتر تفريغ الشيكات .

أسم المطعم : ....

التاريخ : ....   الوردية : ....

أسم الكاشير : ....

رقم الشيك	رقم البونات	نوع الشيك		الإجمالي
		أغذية	مشروبات	
الإجمالي				

رابعا : تحليل المبيعات

تمر عملية تحليل المبيعات بثلاثة عوامل مختلفة هي :

١ – تحليل الأصناف .

٢ – تحليل معدل الدوران .

٣ – تحليل متوسط استهلاك الفرد الواحد .

١ – تحليل الأصناف .

تعتبر عملية تحليل الأصناف واحدة من العمليات الهامة للمنشأة، والاحتفاظ بقاعدة سليمة ومبوبة عن المبيعات من حيث حجمها وتوقيتها يمكن المنشأة من الوصول إلي أفضل صورة للأداء . ومن خلال تحليل المبيعات نستطيع أن نستخلص مايلي:

١. مدي تأثير كل صنف من أصناف القائمة المختلفة علي حركة المبيعات.
٢. مدي الربحية التي حققها كل صنف من الأصناف المختلفة .
٣. موسمية الطلب علي الأصناف .

ومن خلال البيانات السابقة نستطيع أن نحصل علـــي نســبة (يومية – أسبوعية – شهرية – سنوية) عن مبيعات كل صنف من الأصناف المختلفة ، مع مقارنة لها بباقي الأصناف ، ومن خلال تحليل الأصناف نجد أنها لن تخرج عن النتائج التالية :

١-صنف له شعبية وربحية جيدة .

٢-صنف له شعبية جيدة لكنه غير مربح .

٣-صنف ليست له شعبية ولكنه مربح .

٤-صنف ليست له شعبية وغير مربح .

ومن هنا نستطيع أن نقدم الحلول المختلفة للمبيعات كمايلى :

١-الصنف الذي له شعبية وربحية جيدة من المؤكـــد أن يظل كما هو في قائمة الطعام مع محاولة رفع معدلات البيع له لتحقيق ربحية أعلي .

٢-الصنف الذي له شعبية جيدة لكنه غير مربح يجب أن يظل موجود بالقائمة عن طريق تحسين إنتاجه ورفـــع سعر بيعه قليلا لتحقيق هامش ربح جيد منه .

٣-الصنف الذي ليست له شعبية ولكنه مربح يجب أن يتم تعديله داخليا مع تغيير أسمه وطريقة تقديمه كي يمكن بيعه ويكون له شعبية.

٤-الصنف الذي ليست له شعبية وغير مـــربح يجـــب أن يحذف فورا من قائمة الطعام ، ونقوم بالبحث عن بديل له .

ولتحليل قائمة الطعام يجب أن يتم عمل جدول لكل نوع مـــن أنواع القائمة وبذلك الجدول يتم كتابة جميع أصناف هذا النوع مثل :

فواتح الشهيه

الصنف	تكلفة الطبق	سعر البيع	المزيج البيعى	الكميه المباعه	شعبية الصنف	اجمالى التكلفه	اجمالى سعر البيع	نسبة التكلفه	مجمل الربح العام
شرائح السلمون									
بريوش بالكفيار									
لفائف الأنشوجه									
كوكتيل الجمبرى									
أجمالى									

يتم عمل مثل هذا الجدول في كل صنف من أصناف القائمة ، فيتم عمل جدول لكافة أصناف فواتح الشهية و أخـر لكافـة أصناف المرقة والشورب الموجودة في القائمة وهكذا حسب نوع ومكونات قائمة الطعام.

ولمعرفة طريقة قيد بيانات الجدول الداخلية نتبع ما يلي:

تكلفة الطبق:

وهي القيمة الإجمالية لتكلفة طبق واحد من الصـنف والتـي حصلنا عليها في قائمة التصنيع النمطية (Recipe) .

سعر البيع:

هو قيمة سعر البيع الذي تم تحديده للصنف .

المزيج البيعي:

هو نسبة عدد الأطباق المباعة للصنف من أجمـالي مبيعـات النوع الواحد في القائمة مثال :

إذا كان جميع مبيعات أطباق قائمة الطعام هي ١٠٠٠ طبـق وكانت مبيعات أطباق فواتح الشهية فقط ٣٥٠ طبق في حـين أن مبيعات شرائح السلمون تبلغ نحو ٧٥ طبق فنجد أن :

النسبة المئوية لمبيعات النوع الواحد = عدد الأطباق المباعـة من النوع ÷ أجمالي عدد الأطباق المباعة من القائمة × ١٠٠

النسبة المئوية لمبيعات فواتح الشـــهية = (٣٥٠ ÷ ١٠٠٠) × ١٠٠ = ٠,٣٥ × ١٠٠ = ٣٥ %

الكمية المباعة:

لمعرفة الكمية المباعة من كل صنف من أصناف القائمة يــتم ضرب (المزيج البيعي للصنف × إجمالي عدد العملاء)

شعبية الصنف:

يقصد بها مدى إقبال الجمهور علي هذا النوع أو الطبــق و للحصول علي النسبة المئوية له يتم قسمة الكميـــة المباعـــة للصنف ÷ الإجمالي لكافة أصناف النوع الواحد.

إجمالي التكلفة:

هو حاصل ضرب تكلفة الطبق الواحـــد × الكميـــة المباعـــة للصنف

إجمالي سعر البيع:

هو حاصل ضرب سعر بيع الطبق الواحد × الكمية المباعـــة للصنف .

نسبة التكلفة:

وهي تساوي قيمة تكلفة الطبق ÷ سعر بيع الطبق × ١٠٠

مثال: سعر بيع طبق السلمون المدخن = ٤٠ جنية

وقيمة تكلفته = ١٢ جنية

وبذلك تكون نسبة التكلفة هي ١٢÷٤٠×١٠٠= ٣٠ %

مجمل الربح العام:

هو ناتج طرح أجمالي سعر البيع – أجمالي التكلفة .

٢ – تحليل معدل الدوران .

يعتبر معدل الدوران هو المرآة التي نستطيع أن نتعرف مـن خلالها علي مدي الإقبال علي المنشأة من العملاء فهي تعطينا بيانات (يومية – أسبوعية – سنوية) .

فيتم حساب معدل الدوران عن طريق بيـان عـدد العمـلاء المترددين علي المنشأة بصفة يومية . وتجمع هـذه البيانـات وتفرغ بجدول خاص في نهاية كل شهر . ومع نهايـة العـام تجد المنشأة لديها بيانا عن خريطة إقبال العملاء عليها خـلال العام . يتم الاستفادة من هذا البيان في معرفة الأيام والشهور التي يكون فيها ذروة العمل لمحاولة استغلال تلك الأيام فـي ترويج بعض المنتجات الجديدة ، ومحاولة وضع خطط مختلفة لرفع معدلات البيع في أيام ضعف العمل ، ويتم تفريغ بيانات معدل الدوران في الجدول الذي يوضحه الشكل التالي :

جدول حساب معدل الدوران

أسم المطعم : ....

الطاقه الأستيعابيه : ....

عدد أيام التشغيل السنوى : .... يوم .

	السبت	الأحد	الأثنين	الثلاثاء	الأربعاء	الخميس	الجمعه	اجمالي	متوس
يناير									
فبراير									
مارس									
ابريل									
مايو									
يونيو									
يوليو									
اغسطس									
سبتمبر									
اكتوبر									
نوفمبر									
ديسمبر									
المتوسط									

معدل الدوران = متوسط عدد العمـــلاء اليــومي ÷ الطاقـــه الأستيعابيه للمطعم × ١٠٠ .

٣ – تحليل متوسط أنفاق الفرد الواحد .

من خلال هذا العامل يمكن التوصل إلي التعرف الدقيق علي المتوسط الفعلي لإنفاق العميل بالمنشأة . لمحاولة رفـــع هــذا المتوسط مستقبليا بغرض زيادة الإيرادات .

ويتم ذلك من خلال تحليل يومي للمبيعات وعـــدد الأفـــراد ، ويتم تجميع هذا التحليل في جدول شهري ثم سنوي لمعرفـــة المتوسط العام لإنفاق العميل الواحد كما هو موضح بالشـــكل التالي .

جدول تحليل متوسط انفاق العميل

أسم المطعم / ....

بيان تحليل عدد العملاء عن شهر / .... لعام ....

التاريخ	عدد العملاء	قيمة المشروبات	قيمة المأكولات
الأجمالي			

متوسط أنفاق العميل = أجمالي المبلغ ÷ عدد العملاء .

المراجع

- إجلال عبد المنعم حافظ ، علي المبيض ، سوسن عبد الفتاح وهب – أساسيات إدارة الأعمال – كلية التجارة جامعة عين شمس .
- احمد الياس . إدارة المؤتمرات والحفلات – دار الهاني للطباعة – ٢٠٠٠.
- أحمد طلعت البشبيشي – الإدارة الفندقية – دار المعرفة الجامعية .
- احمد علي عوض – فن خدمة المطاعم – دار العلم بالفيوم – ٢٠٠٥ .
- السيد محمد أبوطور – ادارة الحفلات والمؤتمرات – مكتبة بستان المعرفة – ٢٠٠٧.
- السيد محمد أبوطور – التغذية وتخطيط الوجبات وقوائم الطعام – مكتبة بستان المعرفة – ٢٠٠٧ .
- السيد محمد أبوطور ، هالة حسن السيد – الأغذية والمشروبات – مطابع الولاء الحديثة – شبين الكوم – ٢٠٠٥.

- إيهاب علي عبد الحميد الفرا ، نبيل إسماعيل محمد نسيم. أحمد نور الدين الياس – إدارة الفنادق – وزارة التربيــة والتعليم .
- ايهاب فتحي عبد العزيز – خدمة الأغذية والمشــروبات بين النظرية والتطبيق – مركز المهــارات الفندقيــة – ٢٠٠٧.
- ايهاب فتحي عبد العزيز – خدمــة المطــاعم – مركــز السيوف للسياحة والفنادق – الإسكندرية .
- ايهاب فتحي عبد العزيز – صناعة الضــيافة والخدمــة الفندقية – مركز السيوف للسياحة والفنادق .
- ثروت فوزى شاتيلا – إدارة الأغذيــة والمشــروبات – الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا.
- ثروت فوزي شاتيلا – التدريبات الفنية العملية في خدمة المطاعم – اكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقــل البحري "مركز الفندقة البحرية" .
- ثروت فوزي شاتيلا – إيهاب فتحي عبد العزيــز . فــن خدمة الأغذية والمشروبات ، الإسكندرية ، مركز تنمية المهارات والإستشارات الفندقية ، ٢٠٠٣.

- جلال ابراهيم العبد – إدارة الأعمـال – دار الجامعـة الجديدة للنشر – ٢٠٠٣ .
- جلال ابراهيم العبد – الإدارة – بدون ناشر .
- حازم أبوشليب ، هالة حسن ، عبد الفتاح مصطفي غنيمة – إدارة المؤتمرات والحفلات والمهرجانـات – بـدون ناشر – ٢٠٠٤.
- رمضان مبروك رمضان – إدارة الحفلات والمؤتمرات– المعهد العـالي للسـياحة والفنـادق كيـنج مريـوط – الإسكندرية – ٢٠٠٦.
- ريم بهاء المصري – مقدمة في إدارة صناعة الضيافة – "مركز الفندقة البحريـة" الاكاديميـة العربيـة للعلـوم والتكنولوجيا.
- سامي عبد القادر سعيد – إدارة الأغذية والمشروبات في صناعة الفنادق – دار الأمين للنشر والتوزيع – ١٩٩٨ .
- سامي عبد القادر سعيد – إدارة الحفلات والمؤتمرات – مجموعة النيل العربية.

- عبد الفتاح مصطفي غنيمة ، حازم ابو شـليب ، هالـة حسن – ادارة المؤتمرات والحفـلات والمهرجانـات – مطابع جامعة المنوفية – ٢٠٠٤.
- عصام الدين أمين أبوعلفة – إتجاهـات معاصـرة فـي الإدارة الفندقية – بدون ناشر .
- فتحي علي عليوة محرم – تنظـيم وإدارة الفنـادق فـي جمهورية مصر العربية "رسالة ماجستير غير منشورة"– كلية التجارة جامعة القاهرة – ١٩٧١ .
- فريدة مجاهد – قوائم الطعام – المعهد العـالي للسـياحة والفنادق ايجوث .
- محمد الصـيرفي – إدارة الفنـادق "منظـور إداري" – مؤسسة حورس الدولية .
- محمد الصيرفي – أصول التنظيم والإدارة للمدير المبدع النظريات والأنماط الإدارية – مؤسسة حورس الدولية – ٢٠٠٥.
- محمد الصيرفي – السلوك التنظيمي – مؤسسة حـورس الدولية – ٢٠٠٥ .

- محمد حافظ حجازي – إدارة المنظمات الفندقية "وظائف المنظمة" – مؤسسة حورس الدولية للنشـــر والتوزيـــع ، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع – ٢٠٠٤ .
- محمد حافظ حجازي – التنظيم والإدارة مدخل العمليـــة الإدارية – المعهد العالي للسياحة والفنـــادق والحاســـب الآلي بالإسكندرية – ٢٠٠٣ .
- محمد حافظ حجازي ، عصام الدين أمين أبوعلفة – إدارة المنظمات الفندقية النظرية والتطبيق – بدون ناشر .
- محمد شفيق – البحث العلمي "الأسس – الإعداد" – كلية الآداب جامعة عين شمس – ٢٠٠٣ .
- محمد عادل سليمان – فن الخدمة الفندقية – مكتبة ابـــن سينا.
- محمد عطية محمد – الأغذيـــة والمشـــروبات – مكتبـــة بستان المعرفة – ٢٠٠٦ .
- محمد محمد الشاذلي – أصول فن الخدمة فـــي الفنـــادق والمطاعم الحديثة – الدار المصـــرية اللبنانيـــة – ط٢- ١٩٩٢.

- محمد نجيب عبد القادر – أساليب اتخاذ القرارات الخاصة بأنشطة إدارة المأكولات والمشروبات في صناعة الفنادق – المعهد الفندقي بالإسكندرية – ١٩٩٧.
- محمد نجيب عبد القادر – محاضرات في إدارة وخدمة المطاعم في صناعة الفنادق – جامعة المنوفية كلية السياحة والفنادق "السادات.
- مني عمر بركات – التغذية وقوائم الطعام – المعهد العالي الفندقي إيجوث – ٢٠٠١.
- نجوي غراب – التغذية وقوائم الطعام للمنشآت الفندقية – بدون ناشر – ١٩٩٧.
- نزيه الدباس – إدارة المطاعم وتنظيم الحفلات والمؤتمرات – الحامد للنشر – الأردن – ٢٠٠٠.
- هالة السيد حسن – إدارة الحفلات والمؤتمرات – دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر – ٢٠٠٧ .
- هالة حسن – خدمة المطاعم بين النظرية والتطبيق – الإسكندرية – مؤسسة حورس الدولية – ٢٠٠٦.
- هالة حسن – مباديء صناعة الضيافة – مؤسسة حورس الدولية – ٢٠٠٥.

- هالة حسن ، محمود عبد الهادي ، ايهاب فتحي – خدمة المطاعم – المعهد العالي للسياحة والفنادق وترميم الآثار "ابوقير" – ٢٠٠٤.
- هالة حسن ، نجوي غراب – التغذية وقوائم الطعام – المعهد العالي للسياحة والفنادق وترميم الآثار أبوقير اسكندرية .
- يوسف محمد حافظ الحماقي – إدارة وفن المأكولات والمشروبات "خدمة المأكولات" – مكتبة النجلو المصرية.
- يوسف محمد حافظ الحماقي – خدمة المؤتمرات والحفلات والإجتماعات – بدون ناشر – ١٩٨٨.

قائمة المحتويات

